

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA  
PRIVADA DEL SECTOR PETROLERO EN EL AÑO 2021**

**ANDREA DANIELA TOSCANO NARVÁEZ  
DIRECTOR: LUIS AGUILAR CUEVA**

**QUITO, 2021**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar un agradecimiento especial a Dios por permitirme cumplir todas mis metas. A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida y convertirme en la persona que soy hoy en día, nada de esto sería posible sin su apoyo. A mis hermanos, especialmente a Patricia quien me ha brindado su apoyo absoluto y ha sido siempre un gran ejemplo en mi vida. A Alexander que con su cariño ha sabido apoyarme incondicionalmente en toda ocasión y me ha acompañado en todo momento. A mis amigas Josselyn y Daniela, quienes han aportado siempre con alegría en cada paso de mi transcurso de la universidad. Finalmente quiero agradecer a Luis Aguilar, por toda la confianza y apoyo para realizar este proyecto.

Daniela Toscano.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	i
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Datos de la empresa.....	1
1.3 Plan estratégico .....	1
1.4 Antecedentes .....	2
1.5 Justificación.....	3
1.6 Objetivos .....	4
1.6.1 Objetivo General: .....	4
1.6.2 Objetivos Específicos:.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TERÓRICO.....	5
2.1 Comunicación Organizacional .....	5
2.1.1 Alcance de la Comunicación Organizacional.....	8
2.1.2 Buenas prácticas de la Comunicación Organizacional.....	10
2.2 Comunicación Asertiva.....	13
2.2.1 Estrategias Asertivas .....	15
2.3 Comunicación en Crisis .....	17
2.3.1 Tipos y niveles de crisis .....	19
2.4 Comunicación Intercultural.....	20
2.5 Perfil del comunicador .....	22
2.6 Plan de Comunicación.....	23
2.6.1 Metodología para elaborar un Plan de Comunicación Interna .....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	30
3.1 Metodología .....	30
3.2 Tipo de Investigación.....	30
3.3 Alcance.....	30
3.4 Población y Muestra.....	31
3.5 Fuentes de Información.....	31
3.6 Técnicas e instrumentos .....	31
3.7 Descripción del proceso investigativo.....	32
3.8 Resultados .....	33
3.8.1 Realidad Organizacional .....	33
3.8.2 Entorno de trabajo .....	37

3.8.3 Liderazgo.....	42
3.8.4 Canales de información.....	47
CAPÍTULO IV: PRODUCTO .....	54
4.1 Introducción .....	54
4.2 Manual del Plan de Comunicación Interna .....	54
4.2.1 Flujo del proceso .....	54
4.2.2 Normas y Políticas .....	55
4.3 Plan de Comunicación Interna .....	56
4.3.1 Objetivo.....	56
4.3.2 Público.....	56
4.3.3 Líneas de Acción.....	56
4.3.3.1 Directriz Organizacional .....	56
4.3.4 Supuestos.....	61
4.3.5 Precondiciones .....	61
4.3.6 Indicadores del producto .....	62
4.3.7 Fuentes de Verificación.....	63
4.3.8 Sostenibilidad.....	63
4.3.9 Insumos y Presupuesto .....	64
4.3.10 Matriz de Marco Lógico.....	82
4.3.11 Monitoreo .....	83
4.3.12 Evaluación.....	83
4.3.13 Destinatarios.....	83
4.3.14 Cronograma.....	84
5. CONCLUSIONES .....	84
6. RECOMENDACIONES .....	85
7. BILIOGRAFÍA .....	86

## INTRODUCCIÓN

La presente disertación tiene como objetivo Diseñar un Plan de Comunicación Interna para una empresa privada del Sector Petrolero, con el fin de mejorar la comunicación interna en todos los niveles y departamentos de la organización. Para esto se realizó una investigación teórica en donde se conceptualiza los términos de comunicación, comunicación organizacional y plan de comunicación Interna y el paso a paso que se debe seguir para su elaboración, además de evidenciar la importancia y ventajas que esta trae consigo al ser una parte estratégica de la organización.

Para poder elaborar el Plan de Comunicación Interna se realizó un diagnóstico a través de una encuesta que fue aplicada al personal de la empresa petrolera y con el análisis de resultados se logró una visión más amplia y real del contexto de la comunicación en la organización. Con los datos obtenidos se diseñó un Plan de Comunicación Interna que cuenta con un manual y una serie de acciones enfocadas en la realidad de la empresa.

El primer capítulo cuenta con toda la información acerca de la empresa, como datos principales, el plan estratégico que está conformado por la visión, misión y estructura organizacional que proporciona un contexto amplio y claro para comprender las actividades y realidad organizacional.

En el segundo capítulo se encuentra toda la información que comprende el fundamento teórico, aquí se tratan temas relevantes acerca de la comunicación en general, la comunicación organizacional y su alcance, la comunicación asertiva, comunicación en crisis, el plan de comunicación interno y diversos temas que son fundamentales para la elaboración de este proyecto.

En el tercer capítulo se detalla la metodología para la ejecución de este proyecto y su alcance, se optó por realizar una encuesta como herramienta de diagnóstico, se determina la población y muestra de personas que realizaron la evaluación y finalmente se realiza un análisis de los resultados

de la encuesta, mismo que dará la pauta para la creación de las acciones a ejecutar en el Plan de Comunicación Interna.

En el cuarto capítulo se diseña el Plan de Comunicación Interna, el mismo que está compuesto por un manual que define normas, políticas, procesos y líneas de acción. En estas últimas se detallan los insumos, presupuestos, indicadores y responsables cada acción para la implementación del proyecto de forma eficaz dentro de la organización.

Finalmente, se muestran las conclusiones del proyecto en donde se pueden evidenciar el impacto y contexto de la comunicación en la organización; y las recomendaciones que se brindar para la implementación y mejora del presente Diseño de Plan de Comunicación Interna.

## CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Tema

Diseño de un Plan de Comunicación Interna para una empresa privada del sector petrolero en el año 2021.

### 1.2 Datos de la empresa

- **Actividad:** Es una compañía multienergética internacional, que se encuentra ubicada en más de 35 países alrededor del mundo; dedicada a la exploración y producción de crudo y distintas fuentes energéticas (Empresa Petrolera, 2019).
- **Ubicación:** Oficinas centrales en Quito y la provincia de Orellana, en el Parque Nacional Yasuní.
- **Contexto:** La empresa dentro de Ecuador cuenta con 96 trabajadores en Quito y 319 en el Oriente y se ha convertido en una empresa referente dentro del sector petrolero, que busca el bienestar de las personas y el desarrollo del futuro (Empresa Petrolera, 2019).

### 1.3 Plan estratégico

- **Misión:** Ser una compañía energética comprometida con un mundo sostenible con una visión de futuro global, que se fundamenta en la innovación, la eficiencia y el respeto, crea valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad (Empresa Petrolera, 2019).
- **Visión:** Ser una compañía energética global, que, basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, crea valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad (Empresa Petrolera, 2019).

- **Organigrama:**



*Figura 1.* Organigrama General de la empresa Petrolera.

### **1.4 Antecedentes**

Esta empresa privada del sector petrolero cuenta con varias herramientas de comunicación, como por ejemplo una cartelera dentro de sus instalaciones, intranet y un correo institucional; sin embargo, estas herramientas que mantienen dentro de la empresa han disminuido su impacto y alcance objetivo. Actualmente no cuentan con un Plan de Comunicación actualizado que permita observar cuáles son los problemas de comunicación que tienen en estos momentos y que oportunidades pueden aprovechar para lograr llegar a todos los trabajadores de la manera deseada.

Por otro lado, la situación actual a nivel mundial al cambiar las medidas sociales y de bioseguridad por causa de la pandemia, han obligado a la empresa a tomar nuevas medidas ya que la empresa se ha visto en la obligación de trasladar a teletrabajo a todos sus trabajadores, a implementar radicalmente nuevas alternativas que permitan, de cierta forma, mantener la productividad dentro de la empresa. En el mismo sentido, la nueva normalidad para el retorno a las empresas será un factor que deberá ser estudiado a fondo para poder implementar estrategias correctas de comunicación que sean viables desde el punto del distanciamiento social de la nueva modalidad de trabajo. Es por esto por lo que la empresa se ve en la necesidad de realizar una investigación que permita realizar estrategias que se encuentren alineadas al alcance de los objetivos empresariales.

Dentro de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Ecuador, existen algunos estudios acerca de la comunicación dentro de las empresas. Andrea Burbano en su disertación, en

donde realizó un Plan de Comunicación interna para una empresa de servicios petroleros, concluyó que es indispensable alinear los objetivos al plan estratégico anual establecido por la alta gerencia (Burbano, 2016). En la disertación de Alba Guerra basada en el Diseño de un Plan de Comunicación Interna para Coris, manifiesta que usualmente la comunicación que se maneja en la organización pierde el enfoque de carácter laboral, transformándose en información que no aporta al desarrollo profesional u organizacional (Guerra, 2017).

## **1.5 Justificación**

La comunicación dentro de las organizaciones es un factor esencial que va más allá de la transmisión de la información, pues ayuda al desarrollo de la organización en temas mucho más complejos que incluso pueden modificar la cultura organizacional. Según Cuervo (2009), es fundamental contar con un plan de comunicación interna que medie las relaciones entre los miembros de la empresa, sujeto a evaluaciones periódicas y que sea del conocimiento y alcance cada persona, para que puedan aportar al logro de los objetivos que direccionan a la empresa.

Contar con un plan de comunicación actual, permite definir políticas, estrategias y acciones, que ayuden a los empleados a alinearse a los objetivos de su cargo, área y posteriormente de su empresa; por consiguiente, el clima laboral dentro de la misma tendrá cambios positivos. Por otra parte, la productividad de la empresa mejoraría, brindando mayor consolidación dentro de sus procesos, y aumentando la eficacia de los trabajadores dentro de sus funciones.

El objetivo de esta investigación es elaborar un plan de comunicación interna que cuente con un políticas, manuales, indicadores y procesos acorde a las necesidades reales de la empresa, con el fin de poder mejorar la satisfacción, desarrollo, productividad y distintos ámbitos relacionados dentro de la organización. Para la realización de este proyecto, es necesario realizar un diagnóstico que permita evidenciar la situación actual de la comunicación dentro de la empresa. Para lograrlo, se utilizará como instrumento un cuestionario que se aplicará a una muestra significativa de la organización, este

instrumento será complementado con entrevistas a los encargados de cada área y cargos estratégicos, con el fin de contar con un panorama más amplio de su contexto.

Al finalizar este proyecto, se obtendrá un Plan de comunicación interna ajustada a las necesidades que pueda presentar la empresa, aprovechando los recursos ya inmersos y solucionando o diseñando estrategias que puedan adelantarse a futuros problemas. El Plan de Comunicación Interna, se podrá poner en práctica inmediatamente según el interés y beneficio de la empresa. Es por esto, que la realización de este proyecto es viable ya que existe la fundamentación teórica necesaria, los recursos necesarios son accesibles y la hay apertura e interés por parte de la empresa para brindar información pertinente. Por otro lado, este proyecto permitirá a la investigadora consolidar los sus conocimientos a lo largo de la carrera universitaria y transformarlos en un producto que genere alto impacto en una organización.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General:**

Diseñar un Plan de Comunicación Interna para una empresa privada del sector petrolero en el año 2021, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales y la gestión empresarial.

### **1.6.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de comunicación interna actual dentro de la organización.
- Elaborar procesos, estrategias y procedimientos de comunicación interna que contengan soluciones a las problemáticas encontradas.
- Socializar el plan de comunicación interna en la empresa para su correcta aplicación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TERÓRICO**

### **2.1 Comunicación Organizacional**

Chester Barnard es uno de los primeros autores que empezó a mostrar interés por estudiar distintos aspectos de las organizaciones, en un estudio en 1938, comenzó a prestar singular atención a la comunicación, dado a que concebía a esta actividad como vínculo de los miembros de la organización para la consecución de objetivos en común (Contreras & Garibay, 2020). De esta manera, el concepto de comunicación organizacional empieza a crearse a partir de la práctica, posteriormente la comunicación en las organizaciones genera impacto en la educación formal y la academia, hasta que desarrolla su potencial en términos de investigación dentro del área, en la década de 1940 (Contreras & Garibay, 2020).

A través del tiempo, varios estudios han evolucionado lo que inicialmente se conocía acerca de la comunicación y hoy en día la conceptualización de comunicación organizacional se emplea de manera distinta, dependiendo si es vista como una herramienta, flujo, medio o gestión administrativa; en la mayoría de casos, la comunicación organizacional es implantada como una herramienta transcendental para apalancar la consecución de objetivos abordando temas como la imagen corporativa y estrategias empresariales (Ojeda & Velázquez, 2014).

Definir qué es comunicación organizacional tiene un grado de complicación, ya que el término “comunicación” es utilizado de forma cotidiana y su significado está ligado a un componente subjetivo del cual dependerá la interpretación del mismo. Para poder estructurar un significado común es preciso partir de conceptos básicos que permitan unificar criterios y cohesionar la definición de Comunicación Organizacional.

Para esto es necesario partir definiendo qué es comunicación y qué son las organizaciones. Aljure (2015) define a la organización como un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso de varios recursos como el talento humano, información, materiales y

dinero. Las organizaciones se crean con un propósito que se obtiene mediante el esfuerzo en conjunto de las personas que forman parte de esta organización; es imposible que estos esfuerzos se manifiesten de manera independiente para conseguir el objetivo organizacional, es ahí en donde se empieza a indagar en el terreno de la comunicación dentro de las organizaciones (Montoya, 2018). En el mismo sentido, la comunicación es el proceso en el que mediante la emisión y recepción de mensajes se logra comprender e interpretar la información que fue destinada con un propósito (Brandolini, González, & Hopkins, 2009)

Una vez puntualizados estos conceptos generales, se dará un vistazo de algunos conceptos de Comunicación Organizacional. Saladigas (2003, citado en Ojeda & Velázquez) manifiesta que la comunicación organizacional es el proceso de producción e intercambio de significados, de naturaleza mediadora y espontánea, que genera flujos de sentido que tienen lugar tanto dentro de la organización como entre esta y el entorno, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y desarrollar su identidad y cultura.

Fernández (2009, citado en Montoya) por otra parte, define a la comunicación organizacional como un proceso dentro de la cultura empresarial, que constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretrejen de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

Para Andrade (2002 citado en Montoya):

CO es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Para este último autor, existieron tres maneras de entender a la Comunicación Organizacional que lo llevaron a crear esta definición. La primera es que es imposible tener una empresa sin comunicación; la CO es un fenómeno natural que existe en cualquier empresa independientemente del tamaño o giro de negocio y se manifiesta como el conjunto de intercambio de mensajes entre los miembros de la compañía (Montoya, 2018). La segunda entiende a la Comunicación Organizacional como una disciplina que debe estudiar cómo y de qué forma se manifiesta dentro de las organizaciones, y finalmente la CO se entiende como la suma de actividades que tienen como propósito facilitar el flujo de mensajes entre los integrantes de la organización y el medio en el que se desarrollan e influir en las opiniones o conductas de los mismos (Montoya, 2018).

La comunicación organizacional comprende un sin número de componentes que evaluados correctamente pueden brindar a la organización una visión mucho más detallada de sus fortalezas, aspectos de mejora y como estos pueden apalancar a la consecución de objetivos, y en su defecto, si no se toman en cuenta, pueden afectar directamente a las acciones internas, ya que se encuentran vinculados con el clima y la cultura organizacional (Montoya, 2018).

Uno de estos aspectos a estudiar corresponde al contexto cambiante, a la constante evolución del aprendizaje y a la revolución tecnológica que producen que la sociedad se mantenga en cambios dinámicos constantes y, finalmente, los diseños administrativos en donde la jerarquización de las organizaciones predispone cierto flujo de comunicación de manera formal (Montoya, 2018). Tanto la comunicación formal o informal pueden ser valiosas para las organizaciones, porque proveen la base de la organización social en las empresas y del flujo de mensajes que aportan al desarrollo de la cultura y mantiene unido al sistema organizacional (Montoya, 2018).

Como se ha plasmado, la comunicación forma parte del día a día de todos los seres humanos y es a través de esta que se crean desde las más primitivas hasta las más complejas relaciones entre los miembros del entorno. Aunque los autores tienen diversos conceptos y perspectivas acerca de lo que realmente significa comunicación organizacional, todos llegan a la conclusión de que es absurdo

pensar en la relación entre seres humanos sin que esté inmersa la comunicación, es imposible no comunicar. Con esta primicia la comunicación dentro de las organizaciones debe implementarse y desarrollarse como el principal aliado para las organizaciones ya que es a través de esta que se logra unir esfuerzos y acciones para apalancar la consecución de objetivos organizacionales. La comunicación no solo permite alinear a las personas hacia un mismo objetivo, sino también determina aspectos importantes de la dinámica de las relaciones de los individuos, y por esto, tiene influencia directa en la cultura organizacional, por lo que los problemas en la comunicación suelen tener graves consecuencias en las organizaciones y pueden entorpecer el desarrollo de distintas aristas.

### **2.1.1 Alcance de la Comunicación Organizacional**

El contar con un buen plan de comunicación puede ser un gran aliado para la compañía a la hora de impulsar un cambio o el logro de algún objetivo; sin embargo, contar con excelentes estrategias de comunicación no servirían para nada si el origen de los problemas no radica en la comunicación (Aljure, 2015).

Resulta contraproducente emplear todos los esfuerzos y destinar los recursos de la organización para poder buscar soluciones relacionadas con la gestión de la comunicación, cuando la naturaleza de los problemas puede ser de tipo financiero, tecnológico, legal, administrativo, entre otras (Aljure, 2015). Por ejemplo: supongamos que uno de los objetivos empresariales es “Incrementar el nivel de cumplimiento por objetivos” para esto, es necesario evaluar si los objetivos no se están cumpliendo por falta de conocimiento o entendimiento, causas que están asociadas a la gestión de la comunicación, o no se están cumpliendo porque están mal formulados, son irreales, inalcanzables o no se dispone de los recursos necesarios; estas situaciones no pueden ser resueltas si existe una intervención netamente comunicativa (Aljure, 2015).

En innumerables situaciones las empresas cometen errores a la hora de detectar cuales son las raíces de los problemas por los cuales están atravesando y los confunden con problemas de

comunicación, en esos casos aunque obtengan un Plan de Comunicación completo y con grandiosas estrategias y recursos listos para implementarse, no solo no conseguirán solucionar sus problemas, sino también la imagen empresarial se vería afectada y el valor de los profesionales de la comunicación y la comunicación en sí se desgastaría (Aljure, 2015). Por ejemplo, si una empresa automotriz tiene dificultades en el tiempo de entrega de sus vehículos, los planes de acción levantados van dirigidos a mejorar la comunicación para intentar informar oportunamente tanto a los empleados como a los clientes acerca de nuevos tiempos de respuesta. En este ejemplo, la comunicación a clientes acerca de los nuevos tiempos de respuesta puede ser un valioso recurso para fomentar la credibilidad en la empresa y la tranquilidad en los compradores, pero no es una acción que solucione el problema a largo plazo. Posiblemente, la solución a este problema deba enfocarse al departamento de facturación de vehículos, que no cuentan con los recursos necesarios para importar los vehículos de forma inmediata.

Aljure (2015) propone a las empresas que para asegurarse que el problema se tiene que solucionar mediante la gestión de la comunicación, se puede aplicar una batería con preguntas como las del ejemplo a continuación, adaptadas a la situación, de esta manera de obtendrán buenos resultados, solucionando los problemas de manera competente.

*Tabla 1:* Ejemplo de Preguntas de validación para corroborar si la solución se encuentra dentro del alcance de la gestión de la comunicación.

<p align="center"><b>Preguntas de validación.</b>  <b>Para verificar si la solución a la necesidad está dentro del alcance de la gestión de comunicación organizacional.</b>  <b>Necesidad: <i>Apoyar el efectivo lanzamiento e introducción al mercado de un nuevo producto de la organización</i></b></p>	SI	NO
<p>¿Antes de lanzar el producto, se verificó si existe mercado, es decir, personas con disposición y capacidad para comprarlo y que aún no lo han hecho? (Pregunta asociada a la P, de producto, del Marketing Mix)</p>		

¿Tiene el producto alguna característica diferenciadora frente a otras alternativas similares o, por lo menos, no está en desventaja frente a estas? (Pregunta asociada a la P, de producto, del Marketing Mix)		
¿Son competitivos el precio y la forma de pago del producto ofrecido frente a otras alternativas del mercado? (Pregunta asociada a la P, de precio, del Marketing Mix)		
¿Es fácil para el usuario adquirir el producto? (Pregunta asociada a la P, de plaza, del Marketing Mix)		

*Fuente:* (Aljure A., 2015, pág. 57)

Es por esto por lo que es fundamental que la organización pueda realizar un análisis más objetivo acerca de cuál es la verdadera necesidad de la empresa y en dónde radica el origen de los problemas. A pesar de que hemos manifestado que la comunicación es un aliado estratégico, si no es la raíz de los problemas de la organización, es posible que trabajar en comunicación solo entorpezca el proceso y que se devalúe la perspectiva que se tiene sobre la misma.

### **2.1.2 Buenas prácticas de la Comunicación Organizacional**

La comunicación es el elemento más básico del ser humano y de las organizaciones en sí, la comunicación dentro de las organizaciones se desarrolla como en cualquier relación humana, como, por ejemplo, en el ámbito familiar, es por esto por lo que debe basar su sustento en la verdad (Martín, 2010). Polo y Llano (1997, citado en Martín) aseguran que “una sociedad de personas que no viven la veracidad, que prescindan de la comunicación como conectivo social, no puede funcionar, se desmorona”, pero no solo basta con que la comunicación sea verdadera, también debe ser enriquecedora y debe aportar algo bueno para el desarrollo personal o profesional de las personas (Martín, 2010).

Hay que prestar atención a un aspecto que suele pasar desapercibido dentro de las organizaciones y puede afectar de manera significativa, en ocasiones, la tecnología puede ser un

aliado valioso al implementar estrategias de comunicación efectivas; sin embargo, no se debe eliminar la comunicación interpersonal directa, sino favorecerla (Martín, 2010).

Al implementar este tipo de herramientas, se suele minimizar el contacto con otras personas, o a su vez el proceso de comunicación suele marcar el flujo de comunicación (ascendente, descendente y lateral), suprimiendo de la comunicación los valores y afecto, lo que puede aumentar significativamente los rumores, la incertidumbre y afectar al clima organizacional (Martín, 2010).

En referencia a esto, Martín (2010) recomienda que se conozca y se escuche a todas las personas que conforman la organización, atribuyéndoles grados de participación y decisión en situaciones adecuadas; que se parta de comunicar la verdad que cada persona necesita para su desarrollo profesional, con el fin mejorar el su cumplimiento dentro de la organización; que se comunique con las personas adecuadas de cada caso evitando los sistemas burocráticos; que no se sustituya la comunicación personal por transferencias informativas frías y finalmente, que se corrijan los fallos comunicativos para evitar rumores o situaciones de incertidumbre.

Un claro ejemplo de que la participación de los colaboradores de la empresa resulta positivo, es en la empresa iberCaja en España, quienes fomentaron los premios “Impulso Solidario” y es reconocida como la mejor práctica de comunicación interna, esta iniciativa se creó con el fin de compromiso social que tiene el banco y coloca a cada uno de los colaboradores como protagonistas no solo de proyectos de responsabilidad social, sino también en campañas de comunicación y marketing interno y externo (20 Minutos Editora, S.L., 2019).

Para cumplir con aquellos criterios básicos anteriormente mencionados basados en valores morales y éticos fundamentales en los cuales se deben basar las relaciones interpersonales, no hace falta contar únicamente con la buena voluntad de las personas al momento de comunicar, sino también es imprescindible contar con una gestión eficaz, personas con preparación específica y con reglas básicas que aseguren el funcionamiento de la comunicación interna (Martín, 2010).

Es por esto por lo que De Castro (2017) manifiesta que es importante que cada colaborador de la empresa pueda recibir, leer y entender el plan estratégico de organización para que puedan aplicarlo en su día a día, además considera necesario que se elaboren manuales de funciones, políticas y procesos en donde se involucre a cada uno de los

funcionarios de la organización para lograr mayor efectividad en la gestión de estos. En este sentido, la socialización de todas las herramientas antes mencionadas es crucial para establecer una buena comunicación bidireccional (De Castro, 2017).

Otra de las herramientas que propone la autora De Castro (2017) para mejorar sustancialmente la comunicación organizacional son:

- Hacer una evaluación anual del desempeño, en donde se pueda incluir una evaluación por cumplimiento de las tareas mencionadas en su cargo, su actitud dentro del trabajo, el alcance de metas y objetivos y el establecimiento de nuevas metas.
- Realizar reportes periódicos preferencialmente semanales, en donde se pueda evidenciar cuales son las tareas que se han completado en ese período de tiempo y así monitorear que el trabajo se esté realizando de manera efectiva sin errores o confusiones, además aportará mayor organización y planificación tanto al colaborador como al supervisor.
- Mantener reuniones mensuales con todos los empleados con el fin de dar a conocer a los empleados acerca de las condiciones de la empresa, reconocer y celebrar los éxitos alcanzados en el último mes, presentar las nuevas acciones a tomar y enmendar errores tomando.
- Realizar retroalimentaciones cada que sea necesario, los jefes que suelen trabajar en equipo con los empleados hablan con ellos, encuentran soluciones en conjunto y los alienta, suelen alcanzar mayor éxito en sus grupos de trabajo, por esta razón es importante que los jefes puedan brindar retroalimentación de la información de la empresa, el rendimiento de los empleados, los logros alcanzados y las metas no cumplidas, entre otras.

- Utilizar otras herramientas para poder comunicarse constantemente con los empleados, no solamente las reuniones personales son válidas para comunicarse, existen otras herramientas como el correo institucional, videoconferencias, plataformas digitales o incluso herramientas de mensajería instantánea como WhatsApp pueden resultar más efectivas para la comunicación diaria.

En conclusión, la comunicación enfocada en la organización debe estar basada en valores como la veracidad de la información, puede tener distintos enfoques, pero se debe procurar que tenga valor y aporte algo a los miembros de la organización. Para poder generar mayor valor, se debe involucrar al personal de la empresa, para poder conocer las opiniones que podrían enriquecer el proceso de comunicación, para esto, es necesario que el personal no solo tenga acceso a los planes estratégicos, políticas, perfiles, objetivos organizacionales y del área, sino que además que pueda comprender la finalidad y procesos de cada uno de ellos para poder alinearse y brindar mayores propuestas que generen valor.

Actualmente, la situación mundial por la pandemia ha dado un giro inesperado a la realidad de varias empresas, en su mayor parte, las empresas se vieron forzadas a cerrar parcial o completamente sus instalaciones, priorizando el teletrabajo para sus empleados y aún más para las personas que son vulnerables. Es por esto por lo que se han visto en la necesidad de adoptar nuevas estrategias y herramientas de comunicación; se ha eliminado el contacto entre las personas o en el mejor de los casos se los ha realizado a través de plataformas digitales. En estos casos, es recomendable no perder el contacto y mantener activas las relaciones interpersonales incluso añadiendo actividades extralaborales que mantengan activas la comunicación.

## **2.2 Comunicación Asertiva**

La asertividad dentro de la comunicación es un pilar fundamental que desarrolla oportunamente cualquier acción comunicativa, está presente en todos los ámbitos como en lo familiar,

social, educativo, cultural y por supuesto en lo laboral (Lesmes, Barrientos, & Cordero , 2020). La asertividad se considera como la habilidad y aptitud comunicativa que satisface el mensaje a través de la comunicación logrando resolver conflictos, manifestar sentimientos, pensamientos y emociones sin afectar los derechos del otro, situándolos en una situación en donde se debe escuchar para ser escuchados (Lesmes, Barrientos, & Cordero , 2020).

En este aspecto, la comunicación asertiva es considerada como la capacidad humana de expresión verbal y pre verbal, que se da de manera integral en función a las distintas situaciones en las que se desarrolle, es decir, la comunicación asertiva se da por la existencia de una habilidad social, cuya presencia involucra una relación entre el diálogo y la ética con el fin de respetar y hacer valer los derechos de la otra persona (Lesmes, Barrientos, & Cordero , 2020).

La comunicación asertiva se encuentra fuertemente relacionada con la empatía, que puede definirse como la capacidad que tienen los seres humanos de relacionarse positivamente con los demás, compartiendo y entendiendo su punto de vista, emociones y sentimientos, la empatía está muy relacionada con la frase coloquial “ponerse en los zapatos del otro” (Lesmes, Barrientos, & Cordero , 2020).

Pinazo (2006, citado en Ravina, Tobar, & Núñez,) considera que para desarrollar la asertividad como una habilidad, es necesario seguir un proceso de constante práctica de tres pasos ordenados, el primero involucra a la escucha activa, en donde se debe prestar atención a la comunicación verbal y no verbal, entendiendo una serie de códigos que esta genera, a la vez que el interlocutor se siente escuchado y se genera un sentimiento de empatía; no necesariamente se debe estar de acuerdo con el punto de vista pero la escucha activa permitirá que el tiempo de escucha sea efectivo y no de defensa o ataque.

Como segundo radica en la expresión, en donde la persona puede decir lo que piensa y opina con sus propios argumentos sean a favor o en contra, en este punto se debe tener cuidado con las

frases que se emplea al inicio de la intervención, debido a que si se comienza con frases como “no tienes la razón” o “estás equivocado” podría predisponer una respuesta agresiva por parte del interlocutor (Ravina, Tobar, & Núñez, 2019). Por último, la tercera fase consiste en manifestar lo que se desea suceda de forma clara y directa una vez escuchadas y conectadas las opiniones de las partes, cabe recalcar que el fin de la comunicación asertiva no es lograr persuadir en la otra parte para que esté de acuerdo con nuestras opiniones, sino crear un espacio de diálogo y negociación mutua que genere empatía (Ravina, Tobar, & Núñez, 2019).

### **2.2.1 Estrategias Asertivas**

Dentro de los entornos laborales existen una serie de limitantes para la comunicación asertiva, como por ejemplo la estructura organizacional jerarquizada y/o burocrática, las opiniones mayoritarias que suelen silenciar a los demás por temor a ser excluidos o los líderes autocráticos que fomentan miedo por expresar su desacuerdo, no se considera el hecho de que todos los seres humanos, piensan, razonan y actúan de formas diferentes (Ravina, Tobar, & Núñez, 2019).

Es por esto por lo que Ravina, Tobar y Nuñez (2019) mencionan las principales estrategias para lograr implementar la comunicación asertiva y lograr acuerdos dentro de las organizaciones:

- a) Disco repetido: Esta es una de las técnicas más utilizadas por los líderes que buscan conseguir un objetivo, consiste en repetir constantemente un argumento hasta que el interlocutor note la firmeza de la postura y esté de acuerdo o puedan llegar a pactos positivos acerca de la misma, el éxito de esta técnica está en tener una frase puntual, invariable y firme de lo que se desea lograr y debe ir acompañada con un lenguaje no verbal acorde a lo que se manifiesta; esta técnica resulta más efectiva al momento de trabajar con personas que no se encuentran en el mismo departamento, en el caso de que las personas se encuentren bajo una misma dirección, es recomendable combinar el disco repetido con otras técnicas para evitar malinterpretaciones.

- b) **Aserción negativa:** Esta estrategia consiste en asumir con actitud simpática una crítica negativa o constructiva que se refiera a nuestras conductas en determinadas situaciones de trabajo, las mismas que estamos dispuestas a corregir; para esto debe ser evidente una postura de voluntad para darle una solución a dicho comentario.
- c) **Banco de niebla:** Esta técnica hace referencia a las situaciones en las que existe una crítica por la toma alguna decisión o se intenta dar un consejo que se puede percibir como un intento de manipulación, el banco de niebla puede ayudar a evitar reacciones agresivas o a la defensiva al mantener una postura con argumentos sólidos sin desprestigiar la opinión del interlocutor; para esto es recomendable evitar frases como “respeta mi decisión” o “no te metas en mis asuntos” y optar por frases como “es una oportunidad de crecimiento” o “es la mejor decisión para todos”.
- d) **Saber decir No:** La incapacidad de decir que No en situaciones adecuadas es uno de los mayores retos que se enfrentan especialmente en la cultura latinoamericana, porque se puede considerar irrespetuoso o inapropiado no hacer lo que los demás dicen; decir que No de forma asertiva significa recordar que se tiene todo el derecho de expresar los sentimientos y pensamientos de forma libre, sin que eso signifique descomprometerse con la empresa, es necesario considerar que se debe hacer con firmeza y de forma razonable para ser más aceptada y evitar problemas a futuro.
- e) **Asertividad frente al reconocimiento:** El reconocimiento tiene un fuerte impacto psicológico que puede hacer que una persona se comprometa más en una organización y alimente su deseo de superación, si es inexistente o se maneja de forma inadecuada puede ser un desaliento para las personas; esta técnica propone que el reconocimiento no se haga a destiempo y sea vea como una herramienta para promover la sana competencia con sus pares.

Estas y numerosas estrategias más podrían ser implementadas dependiendo de la necesidad o recursividad de las empresas, lo importante de la asertividad en la comunicación organizacional, es

cambiar el enfoque que tienen los trabajadores de cada organización, con el fin de respetar las distintas ideologías y puntos de vista de los colaboradores. Cambiar frases como “estás muy equivocado” a “tu punto de vista es válido; sin embargo, yo considero que” y empezar a tratar a los demás con empatía, permitirá no solo a que se fomente el respeto y derecho a la libre expresión y pensamiento; sino que también se empiece a crear una cultura segura para el diálogo, en donde poco a poco los colaboradores podrán opinar y aportar sin sentirse vulnerables o atacados y así fomentar su grado de participación dentro de la empresa.

### **2.3 Comunicación en Crisis**

La gestión de la comunicación dentro de las organizaciones engloba algunos aspectos como la comunicación en crisis, estar preparados para futuros sucesos, cambiar la mentalidad de la empresa para adelantarse a posibles problemas y no trabajar en un ambiente en donde constantemente se “apagan incendios”, puede evitar daños de la imagen empresarial, mala reputación de sus directivos o el constante seguimiento de la prensa, e incluso prever posibles altercados dentro del desarrollo del giro de negocio; por lo que es necesario estar preparados y contar con las herramientas necesarias para poder afrontar situaciones adversas de forma adecuada (Martín, 2010). La comunicación vista en las empresas como un pilar necesario y favorable es relativamente joven, y en un estudio del Estado de la Comunicación en las empresas realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación en España, se pudo determinar algunas áreas de mejora en la comunicación, el 40% de las empresas no contaban con un plan de comunicación, y solamente el 36% contaba con planes de comunicación de crisis (Martín, 2010).

Según Fink (1986 citado en Martín) la crisis pasa por cuatro etapas que se asemejan a las etapas de una enfermedad, la primera es la etapa de incubación, en donde aparecen los primeros síntomas, si son detectados a tiempo se puede actuar y minimizar los efectos. La segunda etapa es la crisis en sí, en esta parte se ve involucrado un efecto físico y emocional de la empresa, en la actualidad la mayoría de las empresas se ven obligadas a realizar despidos masivos, bajar sueldos o incluso a

cerrar sus puertas debido a la gran crisis por la cual atraviesan que afecta directamente a la caída de ventas y de consumo (Martín, 2010). La tercera etapa es la crisis crónica en donde se pueden experimentar momentos de recuperación y recaída, finalmente la resolución es la última etapa en donde la crisis ya no representa una amenaza para la empresa (Martín, 2010).

Dircom (2008 citado en Martín) manifiesta que la crisis es “una situación no prevista en la organización o en su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos para preservar su reputación”. En el mismo sentido, Luecke (2005, citado en Vela & Belda) dice que:

La crisis es un cambio repentino o paulatino, que provoca un problema urgente al que debe presentarse atención inmediatamente, en una empresa, una crisis es cualquier situación que tenga el potencial de causar daño serio y repentino a sus empleados, a su reputación o a sus objetivos finales (p.444).

Saura (2005, citado en Martín) propone que la crisis es:

Una situación grave que afecta a la empresa en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad (p.46).

En el 2010 Nestlé atravesó por una de las crisis más fuertes y controversiales en la historia de su marca, la empresa fue denunciada por la forma en la que Nestlé elaboraba uno de sus productos estrella, haciendo alusión de que grandes bosques de Palma de Indonesia eran utilizados para la fabricación de este producto, pese a que estos bosques eran zona protegida; la noticia se hizo viral en corto tiempo y Nestlé tuvo una reacción desfavorable frente a estas declaraciones, porque decidieron borrar todos los comentarios negativos y censurar las publicaciones de Facebook que estuvieran

relacionadas y esto causo que el problema tenga más fuerza y voz a lo largo del tiempo (ICEMD, 2016).

La reacción agresiva y de censura que tuvo Nestlé frente su enfrentamiento con la compañía Greenpeace, provocó grandes pérdidas y conflictos que pudieron evitarse con un buen manejo de la comunicación en situaciones de crisis, posiblemente, si hubiesen contado con una planificación acerca de la comunicación o una preparación adecuada, la historia sería diferente. Con las herramientas encaminadas a la comunicación de crisis, pudieron enfocar el problema en una campaña que aclare la verdadera forma de producción de su producto, o en su defecto, la ratificación del mismo, creando nuevos compromisos que enmienden sus errores y les permitan crecer en base a la retroalimentación del público.

### **2.3.1 Tipos y niveles de crisis**

Las crisis pueden ser clasificadas en muchos tipos distintos, abarca los accidentes industriales, problemas medioambientales, huelgas, salida de productos del mercado, rumores, filtraciones de la prensa, problemas por cambio de leyes, problemas asociados al gobierno, actos terroristas, entre otros (Martín, 2010).

Una crisis puede tener incluso más de una clasificación, lo importante es entender que es lo que sucede en el sector que se está analizando para saber cómo proceder, se deben tomar en cuenta que las crisis se entremezclan, porque una crisis puede estar formada por varios tipos de crisis o en su defecto, una sola crisis puede generar algunas más, por otro lado y al agrupar a las crisis en familias se podrán estudiar de mejor manera y emprender planes generales asociados en cada grupo para solventarlas (Martín, 2010)

Lo ideal es que una vez detectadas las posibles clasificaciones de la crisis se pueda detectar el nivel en el que se encuentra la crisis, puesto a que de esto dependerán los planes de acción a desarrollarse; se puede utilizar la técnica del semáforo, en donde el Nivel Rojo expresa máxima

gravedad, el Nivel Amarillo significa gravedad intermedia y el Nivel Verde pequeña gravedad (Martín, 2010).

Volviendo nuevamente al ejemplo de Nestlé, la crisis que tenían inicialmente fue a causa de la elaboración de uno de sus productos; sin embargo, esta fue evolucionando y creando más focos rojos que se convirtieron en nuevas crisis que atacaban directamente a su capacidad de comunicarse, la veracidad de sus productos y marca y su compromiso social.

## **2.4 Comunicación Intercultural**

La interculturalidad se entiende como una dinámica procedimental que se basa en la aceptación, respeto, inclusión y equidad de cada una de las partes, y tiene como fin construir algo nuevo que no habrían podido hacer de manera independiente (Monroy, 2017). La interculturalidad empieza a tener importancia gracias a la globalización y la creciente migración en Estados Unidos y Europa, por lo que algunas organizaciones internacionales como la ONU y la UNESCO manifestaron a partir de los años 70 la necesidad de reconocer y respetar las diferencias propias de los distintos pueblos y culturas para lograr una mejor comunicación entre los mismos (Monroy, 2017).

En un inicio la comunicación intercultural se consideraba como las relaciones que se establecían interpersonalmente entre pueblos con diferentes grupos étnicos o personas que provienen de distintos sistemas socioculturales; pero en la actualidad es considerado como el proceso de interacción simbólica de personas que tienen características culturales y conductas diferentes, de tal forma que estas diferencias afectan significativamente el resultados de estos encuentros (Monroy, 2017).

Bandera & Tarra (2016) definen a la Comunicación Intercultural como una disciplina que tiene como objetivo estudiar la forma en que las personas de diferentes orígenes culturales se comunican entre sí, especialmente cuando se manejan diferentes idiomas; se encarga también de producir algunos lineamientos que permitan crear la base para un diálogo efectivo.

Si bien el fin de la Comunicación Intercultural es establecer relaciones basadas en el respeto a la diversidad y el enriquecimiento mutuo, esto no supone que el proceso esté libre de conflictos; el principio del proceso de la Comunicación Internacional empieza con la detección de las diferencias entre los participantes, lo que sugiere que no a menudo comparten los mismos valores, creencias o conductas, además no se puede asegurar que lo que pretende comunicar una parte sea lo que va a entender la otra (Monroy, 2017).

Palacín (2010, citado en Bandera & Tarra) menciona que, además del lenguaje verbal, que parece ser el aspecto esencial dentro de la comunicación intercultural, el lenguaje no verbal puede jugar un papel crucial e incluso generar más impacto que el lenguaje verbal, debido a que comprende una serie de gestos, actitudes y comportamiento a los cuales no se les suele prestar mucha atención y son los que precisamente pueden provocar mayor incertidumbre y malentendidos dentro de la comunicación.

Actualmente las compañías buscan actualizaciones constantes para evolucionar hacia la internacionalización de sus productos o servicios, esto conlleva a que cada vez las empresas sean más exigentes en sus perfiles, porque buscan personas que sean capaces de ayudarlos a cumplir este objetivo (Bandera & Tarra, 2016). Según Mercado 2015, citado en Bandera & Tarra) la internacionalización es un gran reto para las empresas ya que trae consigo diferencias culturales que pueden impactar a la empresa, por lo que es necesario que implementen planes de acción enfocados a los choques culturales, como parte de su estrategia empresarial.

Para lograr establecer estrategias que disminuyen el impacto cultural negativo, es necesario conocer la cultura y la forma de comunicación de las personas con las cuales se va a trabajar o el mercado en el cual se va a incursionar, esto es a lo que se le conoce como Comunicación Intercultural (Bandera & Tarra, 2016). Rodrigo (1999, citado en Bandera y Tarra) asegura que para que se pueda producir una comunicación intercultural eficaz es importante que los interlocutores estén motivados en conocer la otra cultura, que se muestre empatía por la misma, que se tome conciencia de sus

procesos de comunicación, que se preste atención a los elementos de la comunicación no verbal, que se asuma que el malentendido forma parte de los encuentros interculturales y finalmente, esforzarse por entender lo que realmente quieren decir los interlocutores.

En la actualidad, muchas empresas han tomado un enfoque de inclusión, basando sus políticas en la equidad e igualdad de oportunidades y respeto entre los miembros de las empresas. Este enfoque sin duda brinda mayor apertura a los trabajadores, ya que a más de respaldar sus derechos garantiza una mejor calidad de convivencia y por ende de clima y cultura organizacional. En este sentido, para las empresas multinacionales la comunicación intercultural juega un papel fundamental para el desarrollo y efectividad de su negocio, debido a que, su dinámica está basada la interacción de distintos países para el progreso de sus actividades.

Es por esto por lo que la comunicación dentro de las organizaciones debe basar sus estrategias en la mejora constante de la comunicación entre personas de culturas distintas, para lograr enriquecer no sólo las relaciones interpersonales de los trabajadores, sino también acoger buenas prácticas e ideas que puedan tornar más llamativa la empresa.

## **2.5 Perfil del comunicador**

Según Manucci (2007, citado en Barrero & Palacios) las relaciones interpersonales son las que dan vida a la organización, y es por esto por lo que la comunicación se convierte en una estrategia de gestión, por lo tanto, el profesional que se encuentre a cargo de la comunicación en la organización debe ser alguien preparado que cumpla con un perfil adecuado para asegurar que la gestión de la comunicación dentro de la empresa se mantiene en un marco fluido y dinámico.

El comunicador debe estar en a la capacidad de interpretar el entorno y formular acciones estratégicas para el beneficio de la empresa, identificar oportunidades de mejora que influyan de manera positiva al desarrollo de la cultura organizacional, gestionar las experiencias y percepciones de los miembros de la empresa para mejorar la actitud de estas, promover cambios, tener un alto grado

de liderazgo y desarrollar la imagen pública con una buena reputación incluso en situaciones no favorables (Barrero & Palacios, 2015).

El comunicador debe ser estratega para crear nuevas realidades que no solo integren la razón dentro de la planificación, también la emoción y la participación, debe enfocar su visión no solamente a los intereses de la organización, sino establecer un compromiso con todos los integrantes de la organización basado en criterios éticos de responsabilidad social (Barrero & Palacios, 2015). El comunicador debe ser curioso, interesante, innovador y estar abierto para escuchar a los demás y aprender de sus palabras, facilitar el diálogo constante con los diferentes públicos, integrar todas las herramientas de comunicación, aumentar la conectividad y garantizar la efectividad de esta y por último, aprender a escuchar de forma asertiva (Barrero & Palacios, 2015).

## **2.6 Plan de Comunicación**

La comunicación dentro de las organizaciones no debe ser vista como un objetivo aislado, sino debe ser considerada como una herramienta que nos permita alcanzar los objetivos organizacionales y debe basarse en una planeación estratégica (Aljure, 2015).

Se entiende como planeación estratégica de comunicación al proceso enfocado en el análisis de la situación, el establecimiento de objetivos, procesos, canales y acciones, que tiene como fin cumplir con dichos objetivos mediante una serie de acciones operativas y recursos relacionados a indicadores de gestión que puedan medir y controlar el impacto de la gestión de la comunicación (Aljure, 2015).

El plan de comunicación es en cambio un documento que se genera como resultado del proceso de planificación estratégica que se conforma por el diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados, el mensaje que se desea transmitir, canales, medios, tácticas o acciones que se van a implementar para transmitir el mensaje al público correspondiente y

posteriormente cronogramas, presupuestos e indicadores; usualmente se establece en periodos de tiempo de distinta duración dependiendo los objetivos e intereses de la misma (Aljure, 2015).

Aljure (2015) asegura que el primer paso para alcanzar el éxito corporativo es contar con un buen Plan de Comunicación, y para esto es necesario enfocarlo por un lado a la filosofía de la empresa, los objetivos estratégicos anuales, a los planes o proyectos y a las características del entorno de la empresa, y por otro lado, es necesario comprender la necesidad de elaborar e implementar un Plan de Comunicación Interna, para esto establece diez preguntas que se debería formular para entender el por qué de este: ¿Cuáles son los públicos de interés y cuáles son sus características?, ¿Qué percepciones existen actualmente y cómo podemos identificarlas?, ¿Qué mensajes debemos transmitir?, ¿Qué debemos comunicar primero y en qué momento?, ¿Cómo prepararemos el proyecto?, ¿Cómo aseguraremos la efectividad de los flujos informativos?, ¿Cómo evitaremos los malentendidos por parte de los participantes del proyecto y del público?, ¿Cómo vamos a comunicar, cuándo, con qué canales y en qué contexto?, ¿Cómo se manejarán las quejas, rumores y solicitudes de las personas involucradas?, ¿Cómo se manejará la comunicación en crisis?

Invertir tiempo y recursos en un Plan de Comunicación que no esté basado en los cumplimientos de los objetivos organizacionales, puede resultar únicamente en una pérdida de tiempo o un acto de comunicación sin valor en donde no se comprendió que el Plan de Comunicación interna es el medio para facilitar el logro de la estrategia organizacional (Aljure, 2015).

Un plan de comunicación interna basa de una planeación estratégica es una pieza fundamental para que la empresa tenga éxito. Un gran ejemplo de esto es la empresa LG, que tiene como objetivo principal, transmitir la “humanidad” como valor principal, basando sus estrategias de comunicación en tres apartados; *Sustainability* que pretende transmitir como LG contribuye al crecimiento sostenible, *Investor Relations* que busca establecer relaciones transparentes con sus inversionistas, y finalmente *LG Live*, que pretende expresar por una parte la humanidad de sus empleados y por otra parte el lado institucional de su empresa mediante dos planes, *Our Story* busca crear inspiración para

la vida diaria mediante distintos relatos reales de los miembros de su empresa e *Inside LG* muestra la visión que tienen dentro de la empresa (Acuña, Domínguez , & Navarro, 2017).

LG cuenta con varios programas que representan una fortaleza a nivel estratégico para alcanzar el éxito; por ejemplo, “*Nosotros, no yo*” es una iniciativa que estimula el trabajo en equipo, el reconocimiento de los logros obtenidos de los empleados de su empresa y promueve la competencia sana entre los mismos (Acuña, Domínguez , & Navarro, 2017). El proyecto “*Lugar de trabajo divertido*” busca transformar su ambiente laboral en un lugar seguro fomentando la creatividad individual y el respeto a la libertad; estas iniciativas incluso los llevaron a tener un reconocimiento por su gestión en la comunicación, obteniendo el premio Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, por su programa “Todos aprendemos de todos” en donde son los trabajadores los protagonistas de diversos proyectos que favorecen al desarrollo del personal (Acuña, Domínguez , & Navarro, 2017).

## **2.6.1 Metodología para elaborar un Plan de Comunicación Interna**

### **a) Análisis de la situación**

Antes de empezar con la construcción de Plan de Comunicación, es necesario establecer en qué situación se encuentra la empresa tanto interna como externamente, con el fin de identificar a través del diagnóstico cuales serían las oportunidades de mejora sobre los cuales se podrían establecer estrategias de acción (Aljure, 2015). El diagnóstico se lo puede lograr a través de la consulta de documentos o información, observación directa, aplicación de entrevistas, grupos focales, encuestas o auditorías (Aljure, 2015)

El análisis externo de la empresa comprende algunos factores que según Aljure (2015) son los siguientes:

- Análisis del entorno: que comprende los factores económicos, tecnológicos, políticos y legislativos y socioculturales.

- Análisis del sector: en donde se busca entender los aspectos sectoriales relevantes como el nivel tecnológico, acuerdos laborales, alianzas estratégicas, productos sustitutos, entre otros.
- Análisis de los competidores: en donde se pretende entender las características diferenciales, las ventajas y desventajas, participación del mercado, posicionamiento, entre otros.
- Análisis de proveedores: en donde se evalúa el número y las características de los proveedores y la relevancia que tienen frente a la actividad de la organización.
- Análisis de la distribución: que busca identificar las características o los medios por los que se llega al consumidor o usuarios.

Y por otro lado, nos encontramos con el análisis de la situación interna de la organización que busca evaluar que tan pertinentes son las decisiones estratégicas que se han tomado, en base a aspectos como la misión y visión de la organización, el porcentaje de logro de los objetivos planteado, la implementación de estrategias y el éxito o fracaso de las mismas, los canales o recursos de comunicación utilizados, la segmentación de públicos, la satisfacción de necesidades de los clientes o grupos de interés, los principales problemas de la empresa, entre otros (Aljure, 2015).

## **b) Definición de Objetivos**

La definición de los objetivos está sujeta al análisis de la situación interna y externa y al FODA, y Aljure (2015) determina algunos requisitos y consideraciones para formular dichos objetivos:

- Se debe evaluar la capacidad de cumplimiento que estos tengan, es decir, que sean específicos, medibles, que tengan un plazo, que sea realizable y específico.
- Que los objetivos sean planteados en base a la misión y visión de la empresa y sean de mutuo acuerdo.
- Que sean comunicados y se aseguren de que las personas involucradas entiendan todos los parámetros.

### **c) Establecimiento de públicos y mensajes**

Los mensajes se definen en base a los públicos establecidos y estableciendo qué es lo que se quiere transmitir para el logro de los objetivos, los públicos se definen en base a los objetivos de comunicación que se establezcan, el público puede ser de interés permanente o temporal dentro de las organizaciones, una vez que se identifiquen, se pueden clasificar y priorizar por objetivo o conjuntos de objetivos (Aljure, 2015).

### **d) Plan de Acción**

El plan de acción relaciona elementos como los objetivos, públicos, mensajes, herramientas, acciones, tiempos, cronograma e indicadores, y puede plantear como eje central los objetivos, públicos o incluso los tiempos (Aljure, 2015). Ningún medio o herramienta para la ejecución de las acciones funciona o es mejor que otra, todo va a depender de cual sea el enfoque que le queremos dar, los objetivos o el público a las cuales va dirigidas. Aljure (2015) aporta con las siguientes consideraciones relevantes para determinar los medios para y definir un plan táctico:

- Se debe tomar en cuenta las características del público y la capacidad de manejo y acceso al medio que se planea usar.
- Se puede utilizar los recursos que ya tiene la empresa antes de pensar en crear en otros, analizando de qué manera estos pueden tener mayor alcance y mejor aprovechamiento, asegurándose por su puesto de que estos funcionen de manera correcta.
- Verificar la relación entre el costo y el beneficio de los distintos medios y así verificar la viabilidad de la implementación de las herramientas.

El plan de acción cuenta adicionalmente con un cronograma que se entiende como una herramienta más completa que establecer únicamente plazos, el cronograma se establece en función a la unidad de tiempo que más convenga a la organización, tomando en cuenta la duración de las actividades a realizarse (Aljure, 2015).

Por otro lado, el plan de acción debe contar con una definición clara y específica de los recursos (información, tiempo, talento humano) que se van a utilizar y el presupuesto que se prevé para el mismo, para este fin, se puede crear una lista en donde se puede detallar los rubros que se planea utilizar y puede ser desglosado por actividades, períodos de tiempo o valores en su totalidad (Aljure, 2015)

#### **e) Definición de indicadores**

Los indicadores se establecen dependiendo de lo que queremos controlar, por un lado, contamos con los indicadores de gestión que permiten evidenciar que se estén utilizando los recursos según el plan, como, por ejemplo: porcentaje de cumplimiento del presupuesto, número de reuniones programadas, número de empleados que realizan visitas, entre otros (Aljure, 2015). Por otro lado, tenemos a los indicadores de impacto que permiten verificar si se está cumpliendo con el objetivo, como, por ejemplo: porcentaje de conocimiento adquirido, valoración del producto o servicio de una organización, entre otros (Aljure, 2015).

General Motors es un gran ejemplo que nos permitirá visibilizar las distintas metodologías para la elaboración de planes de comunicación. Se conoce que GM engloba cuatro marcas como Chevrolet, Buick GMC y Cadillac que tienen presencia a nivel mundial y se posicionan como parte de las marcas líderes en el mercado (Acuña, Dominguez , & Navarro, 2017). Los valores sobre los cuales está basada su organización son: Entusiasmo del cliente, mejora continua, integridad, trabajo en equipo, innovación, respeto y responsabilidad; y en base a esto, plantean su visión y objetivos empresariales que se centran en fomentar el trabajo en equipo y con la misma dirección, ofrecer oportunidades de desarrollo y planes de carrera a los trabajadores y de esta manera convertirse en una empresa en donde todos quisieran trabajar (Acuña, Dominguez , & Navarro, 2017).

General Motors ha concretado algunas acciones para poder alcanzar los objetivos planteados, por ejemplo, periódicamente GM participa en las encuestas de clima laboral de “*Workplace Of*

*Choice*” en donde tienen importante participación todo el personal de la empresa: personal directivo, mandos intermedios, personal técnico, entre otros, con el propósito de obtener retroalimentación para poder emprender más acciones que le permitan conseguir sus objetivos (Acuña, Domínguez , & Navarro, 2017). De igual manera, GM realiza evaluaciones de desempeño que están adaptadas a cada nivel profesional, para que cada colaborador tenga con claridad la información necesaria acerca de su cargo, objetivos y rendimiento, estableciendo diálogos abiertos con los supervisores mediante reuniones que aporten al desarrollo profesional (Acuña, Domínguez , & Navarro, 2017).

Las acciones anteriormente mencionadas están dirigidas a los trabajadores como público estratégico; sin embargo, los proveedores y clientes también son actores fundamentales para la consecución de los objetivos organizacionales, GM procura mantener relaciones abiertas y de confianza mutua con sus grupos de interés, el comité de empresa cuenta con toda la información permitiente que sea de su utilidad, las condiciones de trabajo, condiciones salariales, régimen de personas y otros temas relevantes son comunicados al Convenio Colectivo de Empresas y cuentan con un ente de cumplimiento; de igual forma los sindicatos forman parte de sus públicos de interés y cuentan con condiciones y cláusulas internas que optimizan lo ya dispuesto en las leyes (Acuña, Domínguez , & Navarro, 2017).

Para concluir, es evidente que contar con un buen plan de comunicación, puede traer grandes beneficios a la empresa, ya que permite que todos los actores de interés de las empresas se encuentren alineados y promuevan la consecución de objetivos organizacionales. A través de las distintas herramientas de comunicación, se puede conocer el estado real de la empresa, la necesidad y potencial de sus trabajadores y los aspectos de mejora en los que se puede trabajar para conseguir un estado de progreso continuo que promueva los resultados favorables en la cultura e imagen empresarial.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Metodología**

Para la ejecución del trabajo de disertación se utilizó el método deductivo, debido a que se partió de un punto de vista general para poder llegar a un análisis y conclusiones particulares, esta metodología nos permite identificar ciertas características derivadas de leyes generales, en muchos casos, fundamentadas con bases teóricas (Abreu, 2014).

Para este fin, la investigación bibliográfica fue un instrumento esencial que permitió obtener un panorama amplio para la creación del cuestionario para diagnosticar el estado de la comunicación interna de la petrolera.

### **3.2 Tipo de Investigación**

La investigación actual, corresponde al Proyecto o Producto, ya que dentro de la misma se plantea un producto entregable a la empresa, que tiene como eje principal los fundamentos teóricos previamente analizados y los resultados, que permiten que las propuestas planteadas sean concretas, reales y adaptables al entorno de la organización.

El diseño investigativo de este proyecto es de tipo no experimental, transeccional descriptivo, debido a que, dentro del estudio no se manipuló ninguna variable, implicó únicamente la sistematización de datos por una sola vez para poder obtener información necesaria con el propósito de realizar el producto final.

### **3.3 Alcance**

La presente investigación es de tipo descriptivo, que tiene como finalidad explicar situaciones, contextos o fenómenos, de tal manera que se evidencie las características, la manera de manifestarse y los perfiles de las personas grupos u objetos que se someten al análisis (Abreu, 2014).

En otras palabras, dentro de este estudio de alcance descriptivo, se pretende recoger información sobre la variable predefinida que, en este caso, es la Comunicación.

### **3.4 Población y Muestra**

En función al método de muestreo probabilístico estratificado se obtuvo una muestra de 198 personas con un margen de error del 5% y un 95% de confiabilidad, dado a que la población total de la empresa es de 404 trabajadores en total en el Ecuador, en donde se involucraron trabajadores de todas las áreas dentro del estudio.

### **3.5 Fuentes de Información**

El sustento teórico perteneciente al Capítulo II define y contrasta los distintos términos y temas relacionados a la Comunicación Organizacional, Comunicación Interna y Plan de Comunicación, el mismo que permitió entender el panorama de la realidad de la empresa en la que se realizó el diagnóstico. Además, el sustento teórico abre aporta con ideas en las cuales se pueden basar las estrategias para la elaboración del Plan de Comunicación Interna.

La investigación bibliográfica, basado en la consulta de libros, revistas, documentales, blogs, entre otros, permitieron llegar a la conclusión de que la comunicación debe ser vista como una herramienta estratégica fundamental para la consecución de objetivos y de mejora continua, debe cumplir con ciertos parámetros como la identificación del origen del problema, el alcance y el público objetivo, ligado a un análisis situacional para poder obtener un panorama más preciso sobre el cual se establecerán las acciones.

### **3.6 Técnicas e instrumentos**

El cuestionario fue utilizado para diagnosticar la comunicación interna dentro de la empresa, el instrumento consta de 46 preguntas que permiten identificar la percepción que tiene los trabajadores frente a factores como comunicación y realidad organizacional, comunicación en su entorno de

trabajo (área), comunicación frente a los líderes, y los distintos canales de información. Para la calificación de este cuestionario se utilizó una escala de Likert, con ponderaciones del 1 al 4, en donde 1 significa muy en desacuerdo, 2 significa desacuerdo, 3 significa de acuerdo y 4 muy de acuerdo (Ver Anexo 1).

Para la elaboración del cuestionario se definieron cuatro temas que direccionaron el curso de la encuesta, primero se plantearon preguntas para conocer acerca de la Realidad Organizacional, en donde se contemplan temas como las políticas organizacionales, objetivos empresariales, toma de decisiones y crecimiento interno. El segundo tema contemplado es el entorno de trabajo, en donde se plantearon preguntas referentes a los objetivos del área, las funciones, misión e importancia del cargo y la relación entre áreas. El tercer tema está vinculado con el liderazgo, aquí se trazaron preguntas relacionadas a la comunicación con la línea de reporte, la retroalimentación y la participación e involucramiento de los colaboradores. Posteriormente, se planteó un tema referente a los canales de comunicación, en donde se pudo conocer las vías, el tipo de información que reciben los colaboradores actualmente y el nivel de satisfacción final.

### **3.7 Descripción del proceso investigativo**

Para iniciar el proceso, se realizó el levantamiento de los datos y contexto de la organización inherente al capítulo I. Después se levantó la teoría correspondiente para empezar con el proceso investigativo, misma información que se puede encontrar en el capítulo II. Posteriormente se diseñó un cuestionario para poder tener un diagnóstico de la comunicación interna de la organización, aquí se determinaron cuatro cuadrantes: Realidad Organizacional, Entorno de Trabajo, Liderazgo y Canales de comunicación, esto permitió estructurar de forma ordenada la encuesta e identificar los aspectos a trabajar posterior al diagnóstico.

Una vez levantada la encuesta se realizó la aplicación del instrumento, se determinó una muestra de 198 colaboradores y se estableció un periodo de 2 semanas para su aplicación; en este

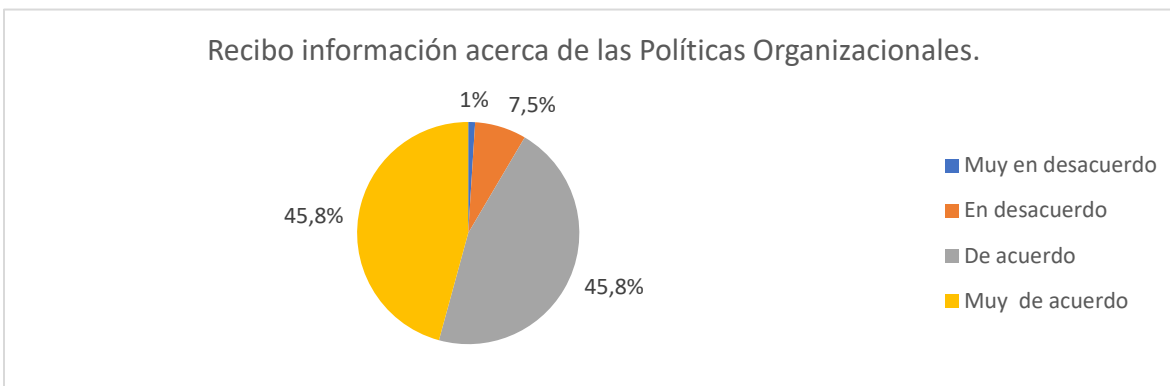
periodo los trabajadores se mostraron muy interesados y colaborativos en la encuesta, por lo que finalmente se obtuvieron 201 respuestas. Después se realizó la tabulación y el análisis de la información obtenida de las encuestas.

Con esta información, se elaboró el Plan de Comunicación Interna para la Organización, definiendo los objetivos, políticas y matriz de marco lógico que contiene las estrategias planteadas en base a la información obtenida en el diagnóstico. Finalmente, se socializó el Plan de Comunicación Interna con el área de Talento Humano, ya que tienen dentro de sus funciones el manejo y control de la comunicación dentro de la empresa.

### 3.8 Resultados

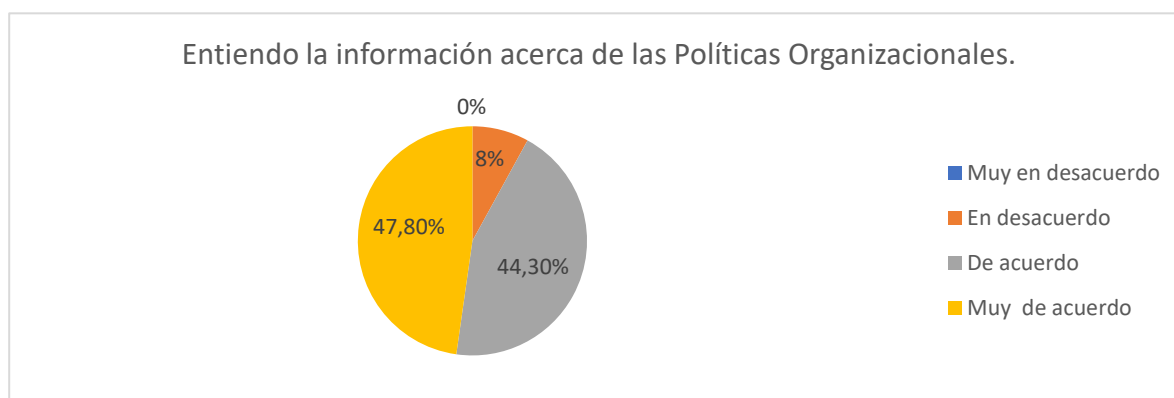
#### 3.8.1 Realidad Organizacional

Figura 2: Resultado información políticas organizacionales.



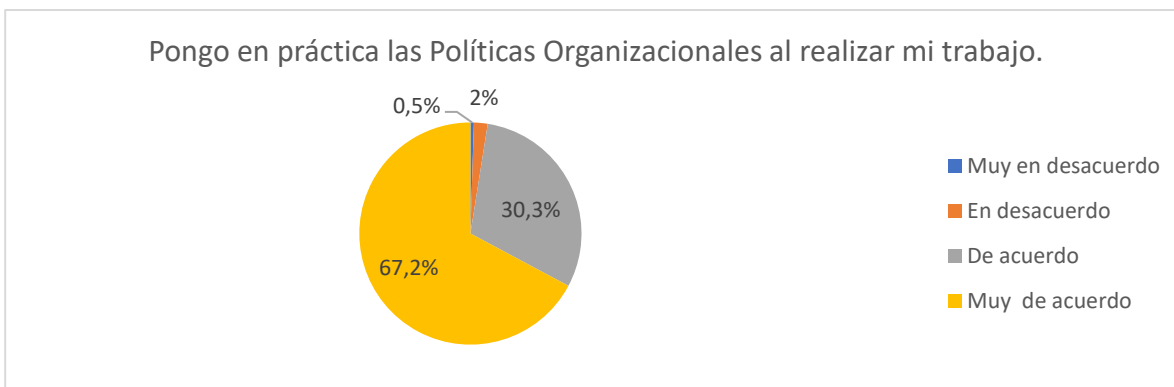
Es importante que el personal cuente con toda la información necesaria acerca de la organización. Las políticas organizacionales son directrices que influyen directamente en la toma de decisiones y comunicación en general. Pueden tener un alto impacto en la cultura y dinámica de las organizaciones en caso de no tenerlas o que su socialización no sea adecuada. En este caso, la mayoría de los colaboradores encuestados manifiestan que existe cumplimiento al otorgar la información de las políticas organizacionales, por lo que se ha evidenciado que los trabajadores tienen claridad al desempeñar sus funciones y así evitar errores que pueden derivar de las políticas organizacionales.

Figura 3: Entendimiento de Políticas Organizacionales.



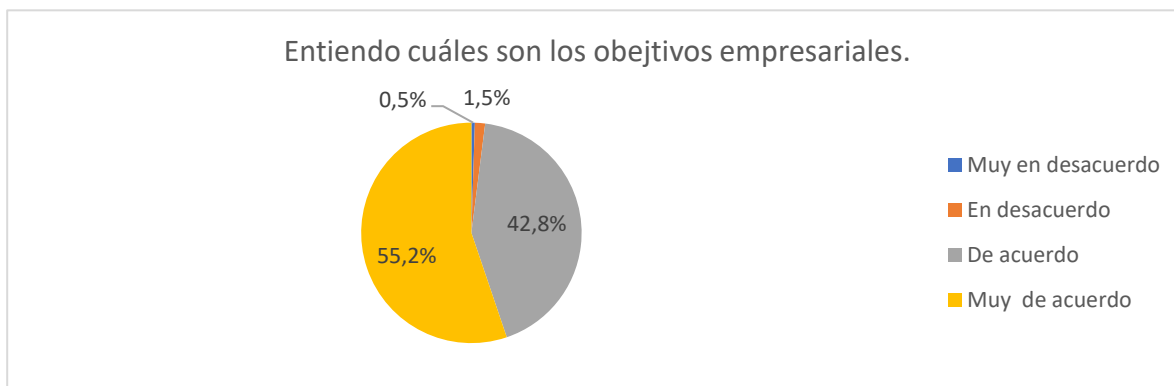
Las políticas organizacionales deben tener un proceso adecuado de socialización para que los miembros de la empresa puedan comprender dicha información y pueda tener relevancia y congruencia en el día a día, como se evidencia en la figura. La empresa contempla la socialización de las políticas organizacionales dentro del programa de inducción a la organización y se valida a través de un ejercicio el nivel de entendimiento de las mismas.

Figura 4: Práctica de Políticas Organizacionales.



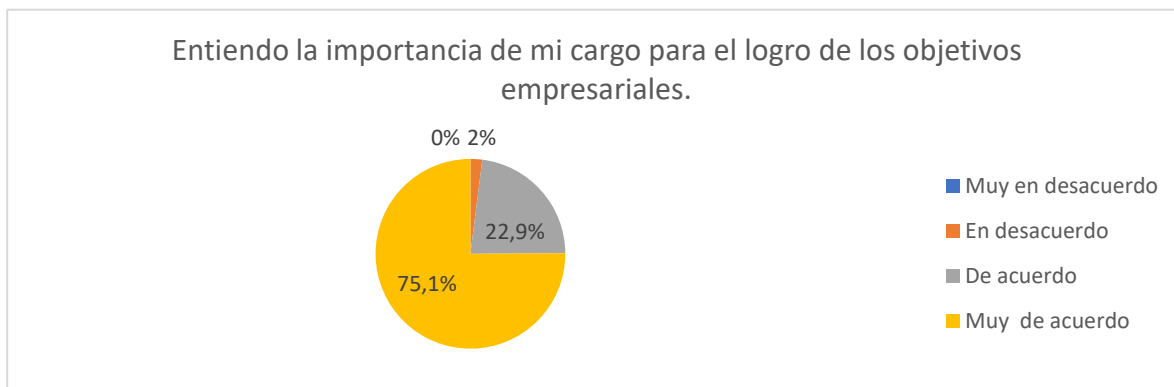
La importancia de las políticas organizacionales empieza a tomar sentido y validez cuando los miembros de la organización reciben la información de forma pertinente, entienden la información y tienen la capacidad de vincularlas y ponerlas en práctica en las acciones de su vida diaria. Sin embargo, pese a la socialización que existe, se evidencia que el 2,5% de los colaboradores encuestados no pone en práctica las políticas organizacionales en sus actividades laborales, lo que puede provocar que las acciones realizadas no tengan un control y pueda perjudicar a la organización.

Figura 5: Entendimiento Objetivos Empresariales.



Entender los objetivos de la empresa permiten marcar un horizonte para que los trabajadores puedan alinear sus acciones y esfuerzos para obtener resultados en común. Los objetivos organizacionales, también serán una base estratégica para que cada área de la organización pueda establecer sus propios objetivos, asegurándose de que tenga relación y apoyen a la misión de la compañía, tal como se evidencia, dentro de la compañía existe un porcentaje significativo que manifiesta entender los objetivos empresariales y esto se ha visto reflejado en el nivel satisfactorio del cumplimiento de objetivos evaluados anualmente.

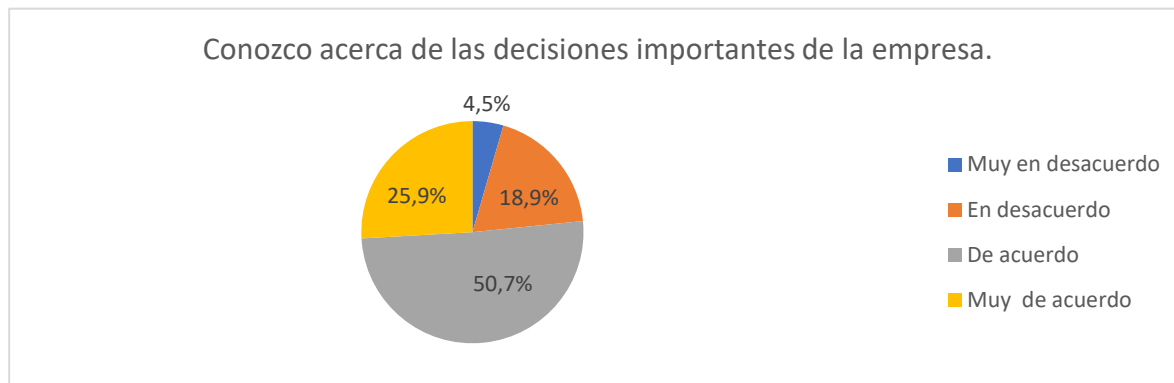
Figura 6: Importancia del cargo para los objetivos empresariales.



Los trabajadores de la empresa entienden la importancia del puesto de trabajo y cómo este influye para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, lo que representa una ventaja importante para la comunicación y demás aspectos que componen la cultura organizacional, ya que motiva y empodera a los trabajadores porque conocen lo que realmente significa su aporte y con esta base se pueden generar propuestas de mejora para la empresa. No obstante, el 2% de los trabajadores no

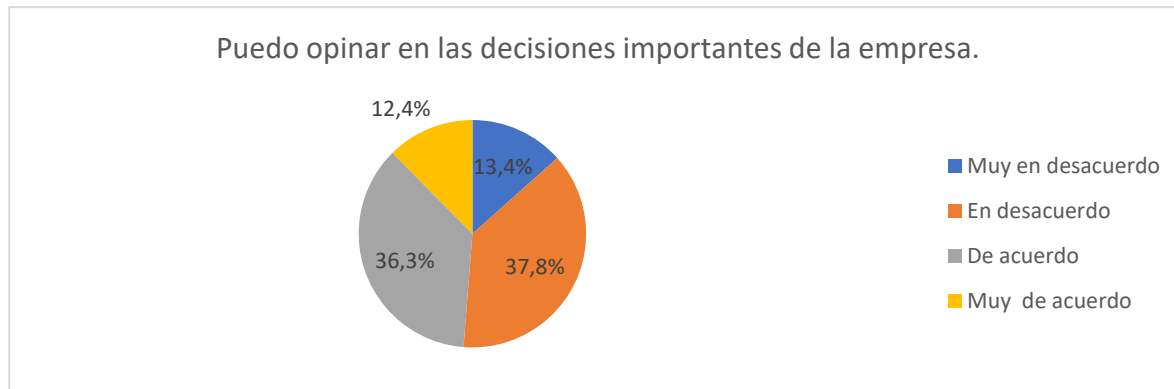
conoce la misión de su cargo, lo que podría desembocar en un fallo dentro de sus funciones laborales e incluso perjudicar a la motivación laboral.

Figura 7: Conocimiento de decisiones importantes de la empresa.



Es importante que los trabajadores de una organización puedan conocer cuáles son las decisiones que se van a tomar en la empresa, porque ayuda a evitar rumores, a mitigar la sensación de inestabilidad y la incertidumbre del curso del giro de negocio, y a la vez, involucra a los trabajadores generando mayor compromiso con la empresa. En este caso, existe un porcentaje considerable que no conoce las decisiones empresariales, esto puede deberse a la falta de comunicación oportuna que tienen los trabajadores que no se encuentran en las oficinas centrales y podría afectar el compromiso que los colaboradores mantienen con la organización.

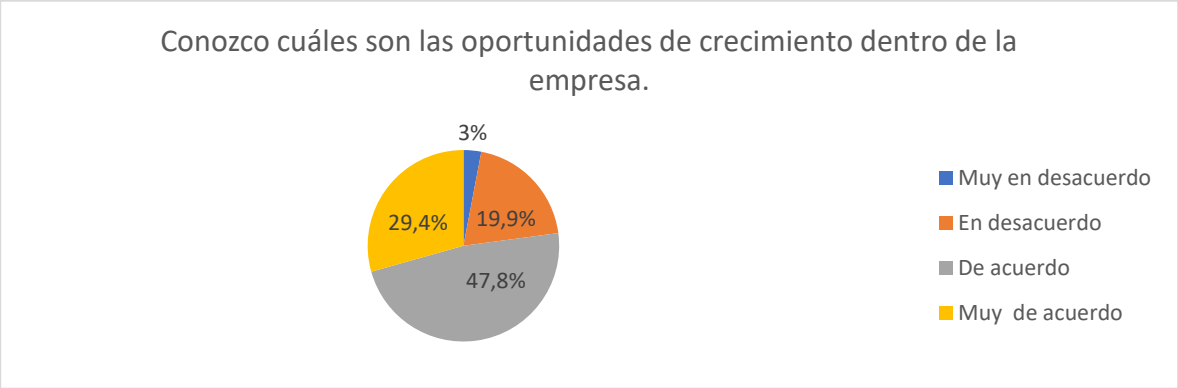
Figura 8: Opinión en decisiones de la empresa.



Incluir a todos los miembros de la organización y fomentar el grado de participación que tienen en la empresa trae múltiples ventajas, se ha evidenciado que contar con ideas nuevas y con distintos puntos de vista se puede enriquecer las propuestas planteadas o ejercer nuevos planes que

beneficien a la productividad y resultados de la organización. En este caso un gran porcentaje no es partícipe de las opiniones relevantes sobre la empresa, lo cual puede afectar directamente a la motivación, compromiso y satisfacción con la organización.

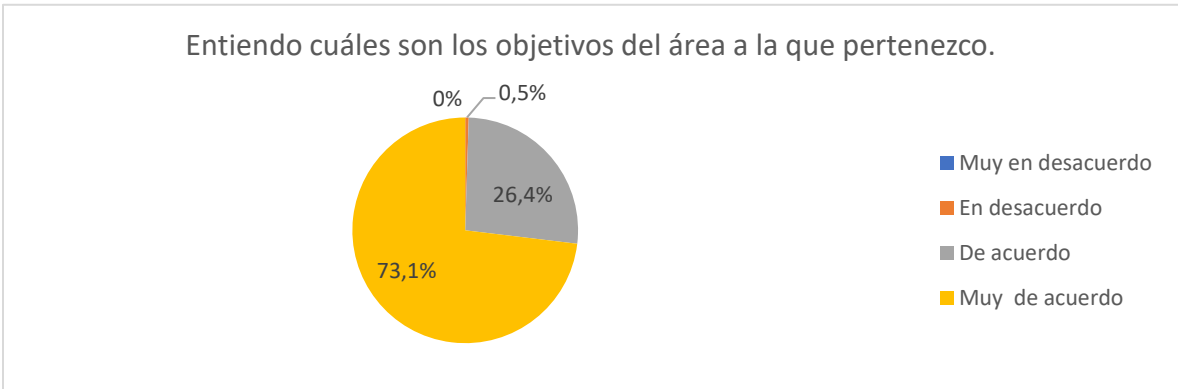
Figura 9: Oportunidades de crecimiento.



Los colaboradores conocen las oportunidades de desarrollo que tiene la empresa, esto tiene un fuerte impacto en la motivación y productividad de los trabajadores, la organización cuenta con grandes beneficios para los trabajadores y tiene planes de desarrollo que pueden significar una ventaja competitiva en el medio, y en muchas ocasiones no tienen el protagonismo necesario, por esto la importancia de socializar de forma adecuada este tipo de información.

### 3.8.2 Entorno de trabajo

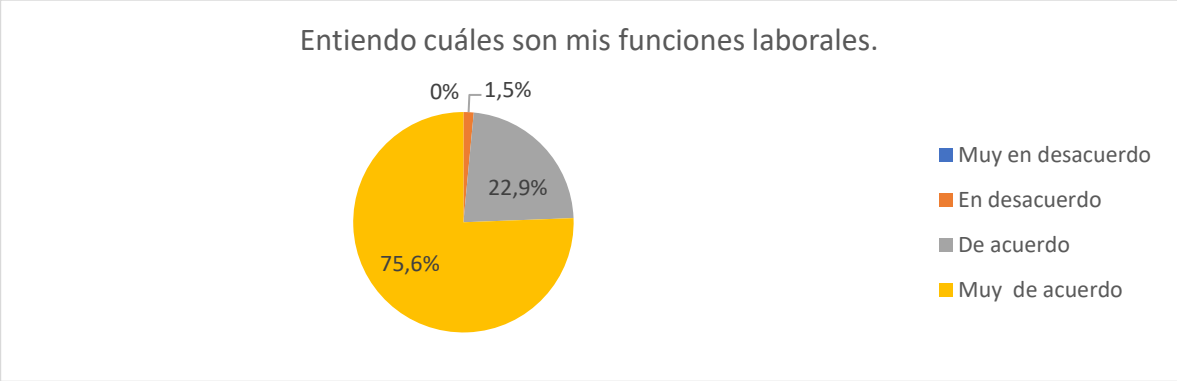
Figura 10: Entendimiento de objetivos del área.



Los objetivos del área se deben socializar de forma adecuada para asegurarse que los miembros del equipo puedan trabajar de forma sinérgica, trazando metas reales y congruentes y que estén vinculadas a los objetivos empresariales. Resulta importante conocer si solo existe un

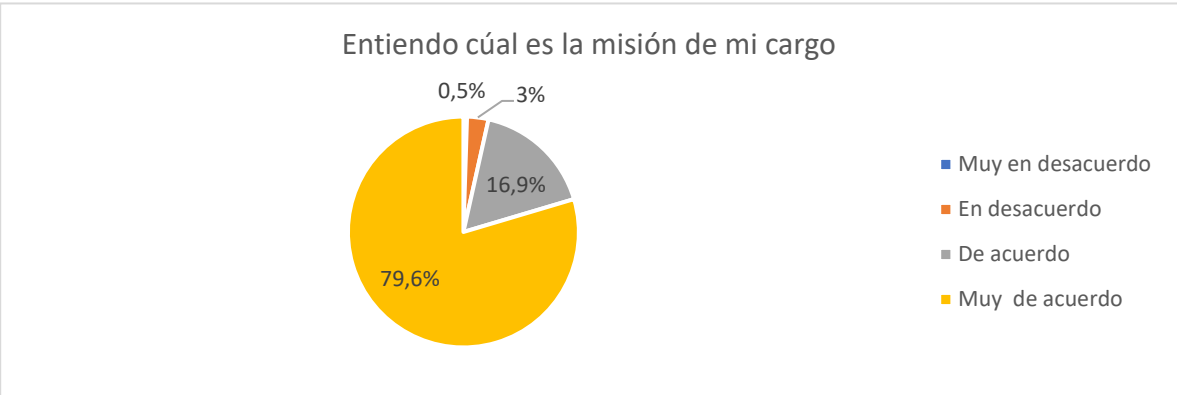
cumplimiento al tener objetivos o se vincula al personal mediante los objetivos de cargo o metas personales, para que se comprometa con los mismos, tal como se evidencia en la figura.

Figura 11: Entendimiento de funciones laborales.



Los empleados que entienden cuáles son las funciones que deben realizar en su trabajo, conocen el alcance que tienen dentro de la organización y tendrán mayor compromiso con sus responsabilidades, a la vez que tienen mayor claridad para dar seguimiento y medir los resultados. En este caso, se observa que el 1,5% no tiene claridad acerca de cuáles son las funciones laborales, lo que podría tener consecuencias negativas que podrían impactar a los objetivos de área o giro de negocio.

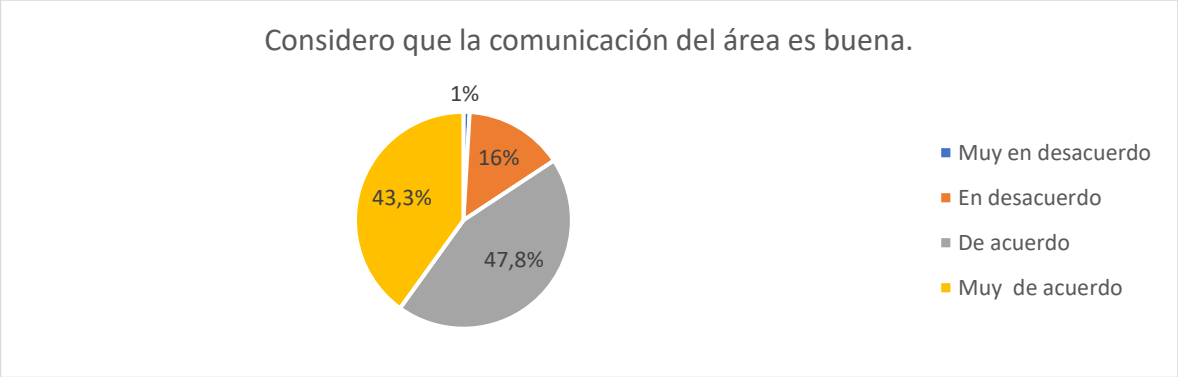
Figura 12: Entendimiento misión del cargo.



Los trabajadores que entienden la misión del cargo que ocupan, conocen el alcance de sus funciones y tienen clara la importancia de su gestión y cómo esta aporta a la organización. Se observa que el 3,5% no entiende la misión de su cargo, lo que resulta contraproducente ya que las personas

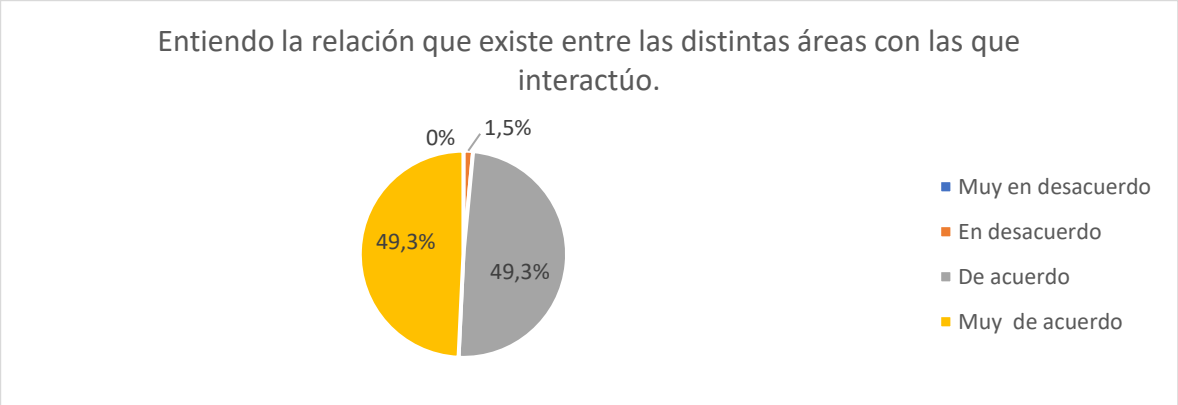
no solo deben conocer las funciones que deben realizar, sino también deben comprender que su cargo fue creado de forma estratégica y que este impacta en los resultados de la empresa.

Figura 13: Comunicación en el área.



La comunicación dentro de un equipo de trabajo, además de tener impacto en los objetivos del área, permite que las personas puedan entender condiciones de su medio, que mejora la adaptación en su trabajo, satisface las necesidades de cada miembro y aporta al clima laboral. Se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados tienen una buena percepción de la comunicación dentro del área.

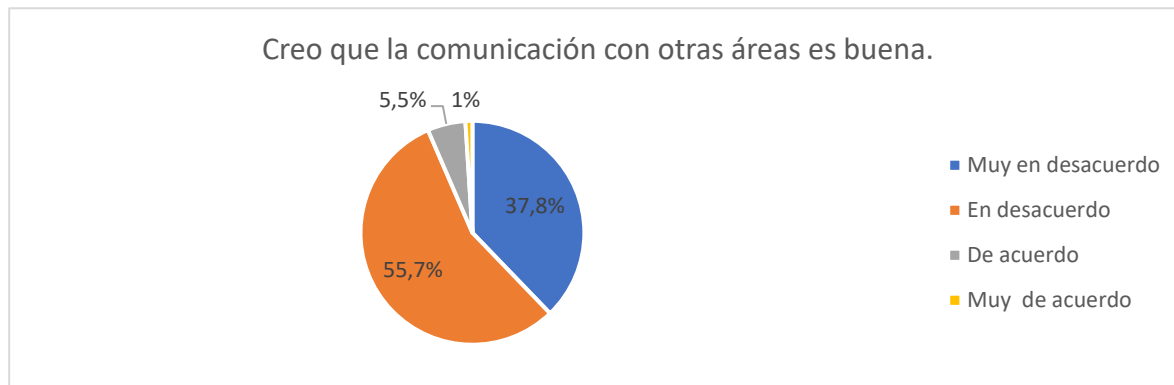
Figura 14: Relación entre áreas.



Es importante que se pueda conocer los objetivos del área de cada persona, pero también debe considerarse que la empresa funciona de forma integral, por lo que resulta esencial conocer cuál es el objetivo de las distintas áreas de la empresa y entender cuál es el motivo por el que se conectan y mantienen una relación, para procurar que exista sinergia entre estas. Los trabajadores tienen clara la

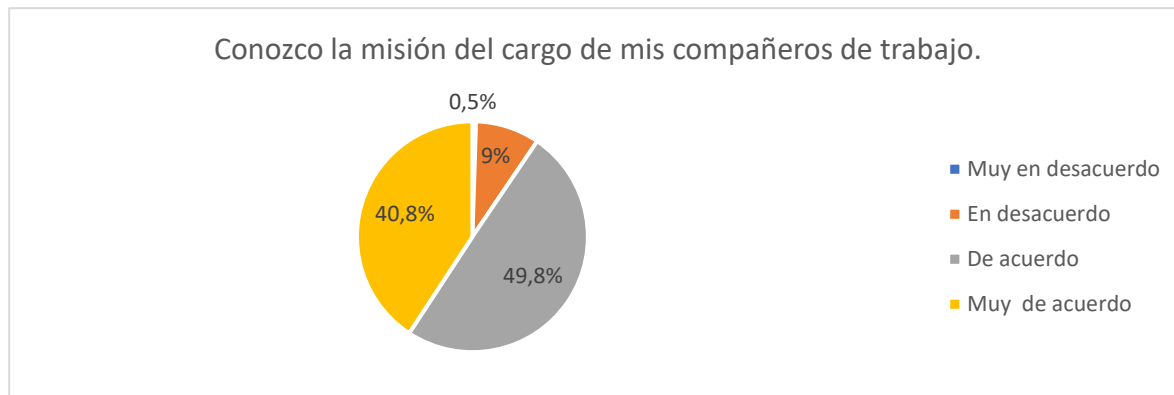
relación entre áreas, esto puede optimizar los procesos y requerimientos internos y por ende afecta positivamente a los resultados empresariales.

Figura 15: Comunicación con otras áreas.



La sinergia de la comunicación con el equipo de trabajo y con otras áreas de la empresa es fundamental, ya que influye directamente sobre el estilo de comunicación que se maneja y puede tener repercusiones graves en el cumplimiento de la empresa. El 38,8% de los encuestados manifiestan que la comunicación entre las áreas no es buena, lo que puede impactar negativamente ya que, al descuidar la comunicación entre áreas, se puede entorpecer los procesos y los requerimientos que se mantengan para la ejecución de sus labores.

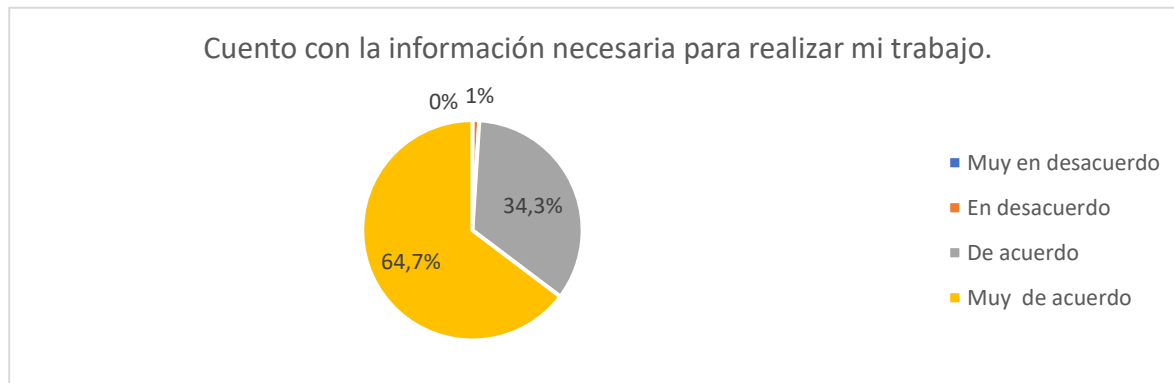
Figura 16: Misión del cargo de los compañeros.



Se puede observar que el 9,5% de los colaboradores no tiene claridad de la misión del cargo de sus compañeros y esto puede tener consecuencias negativas ya que al tener claras las funciones de los miembros del equipo se evita el riesgo de tener reprocesos, y actividades sin cubrir, facilita de

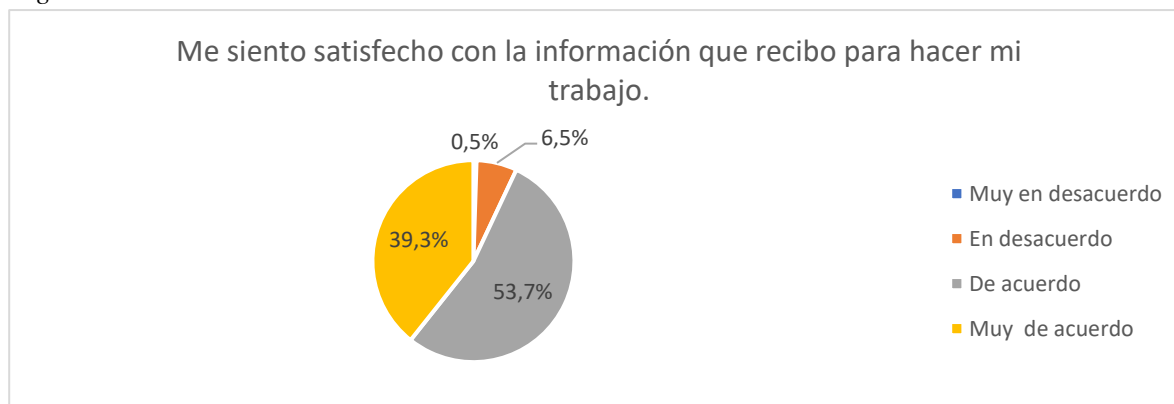
igual manera, la comunicación entre los miembros del equipo y con las personas externas al mismo, y puede optimizar mucho el tiempo de los proceso y respuesta de estos.

Figura 17: Información para realizar el trabajo.



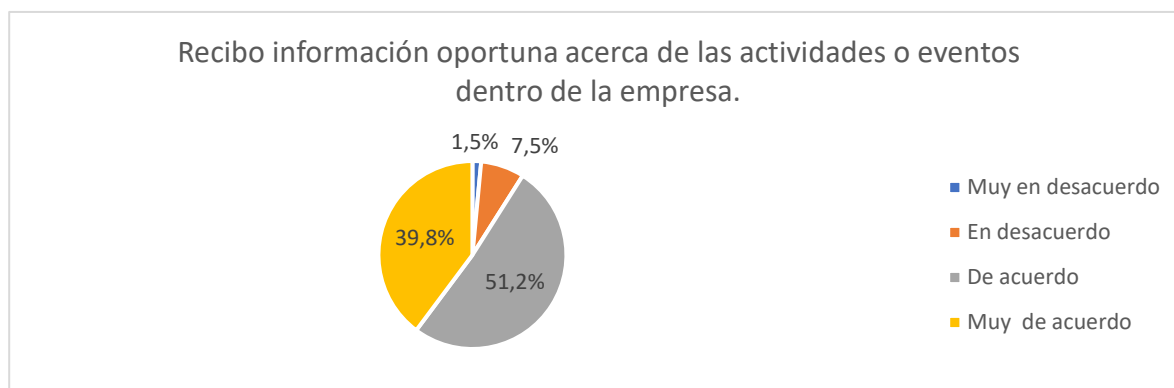
En muchas ocasiones los errores que tienen las personas dentro de sus funciones se deben a la falta de información o de herramientas, por lo que es necesario conocer si las personas tienen acceso a todo tipo de información necesaria para desarrollar su trabajo. En este caso, los trabajadores cuentan con la información necesaria para desarrolla sus actividades diarias.

Figura 18: Satisfacción con la información recibida.



Resulta importante considerar no solo el acceso a la información que tienen los trabajadores para realizar sus actividades, sino también es necesario evaluar la calidad y utilidad de la información que reciben y la posición de los trabajadores frente a la misma, debido a que puede tener repercusiones directas en el tiempo y calidad de los resultados de las actividades laborales y su satisfacción con la comunicación. En este caso existe congruencia con la información que reciben y la satisfacción que tienen sobre la misma.

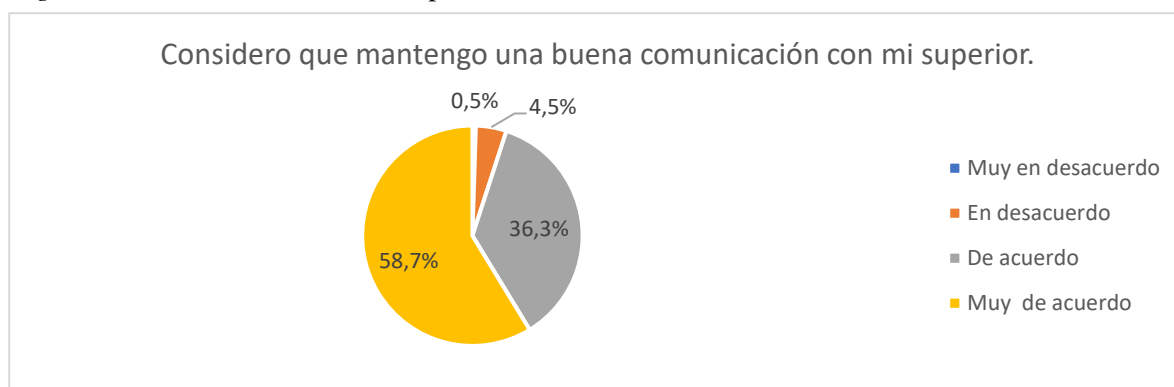
Figura 19: Actividades y eventos



Muchas veces el éxito y la competitividad entre las empresas no radica en la parte económica, sino en los beneficios que obtienen de la misma; la empresa cuenta con muy buenas iniciativas, pero muchas veces no tienen la acogida o divulgación correcta por lo que interna o externamente no reciben un protagonismo justo. Es fundamental dar la relevancia que estas iniciativas merecen tanto interna como externamente para incrementar el sentido de pertenencia. Los colaboradores manifiestan que la comunicación se ve afectada cuando los trabajadores se encuentran dentro del bloque y posiblemente sea la razón por la que el 9% de los encuestados no esté al tanto de las actividades y eventos empresariales.

### 3.8.3 Liderazgo

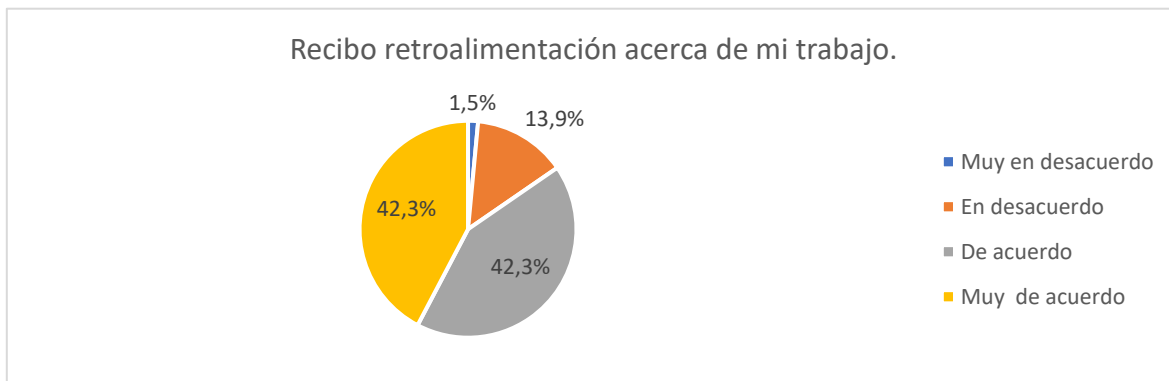
Figura 20: Comunicación con el superior.



La comunicación con la línea de reporte es fundamental para el desarrollo del equipo, debido a que es el líder la persona que transmitirá los objetivos empresariales, las estrategias y las acciones a ejecutar. En este punto se evidencia que se tiene buena comunicación con la línea de reporte y

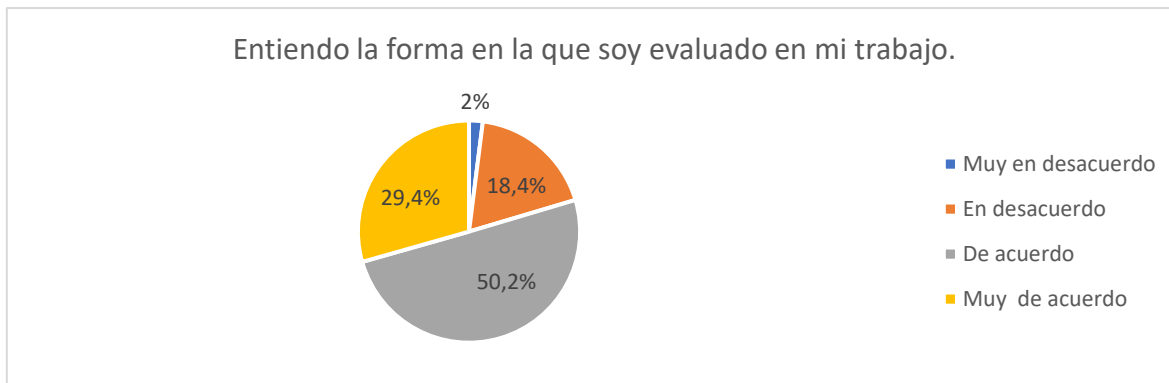
resulta importante considerar algunos factores como la apertura que tienen con su equipo, la retroalimentación y motivación para alinear a objetivos para evitar malentendidos, conflictos y ambientes hostiles que perjudicarán al equipo.

Figura 21: Retroalimentación recibida.



La retroalimentación es una estrategia fundamental para crear compromiso y reforzar aquellas acciones que se hacen bien, ayuda tener mayor motivación ya que está ligada a la necesidad de reconocimiento de los seres humanos, y a su vez, permite que se conozcan los aspectos de mejora para potenciar el desarrollo del personal. En este caso la mayoría de los colaboradores reciben retroalimentación sobre su trabajo.

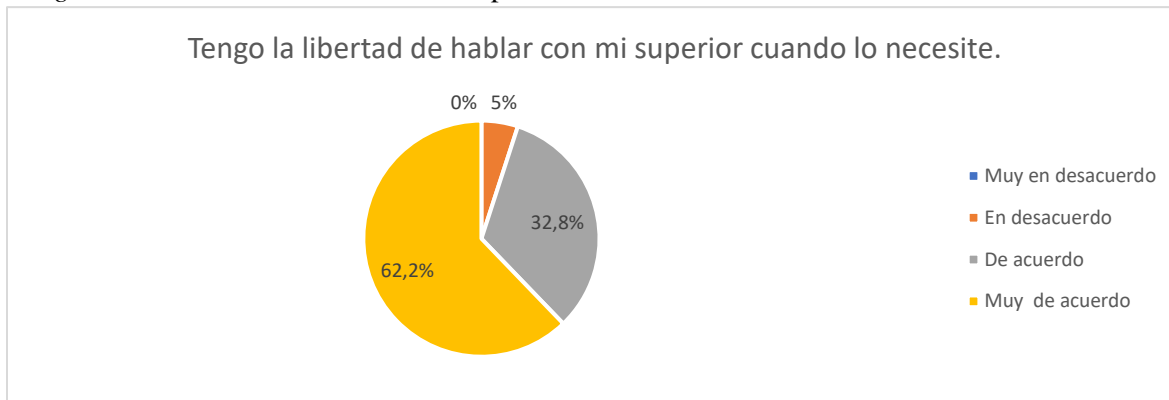
Figura 22: Forma de evaluar el trabajo.



El 20,4% de los colaboradores no entiende la forma en la que son evaluados, lo que trae consecuencias negativas, debido a que, conocer la forma en la que son evaluados permite contar con herramientas para desarrollar sus actividades diarias, les ayuda también a tener un panorama más

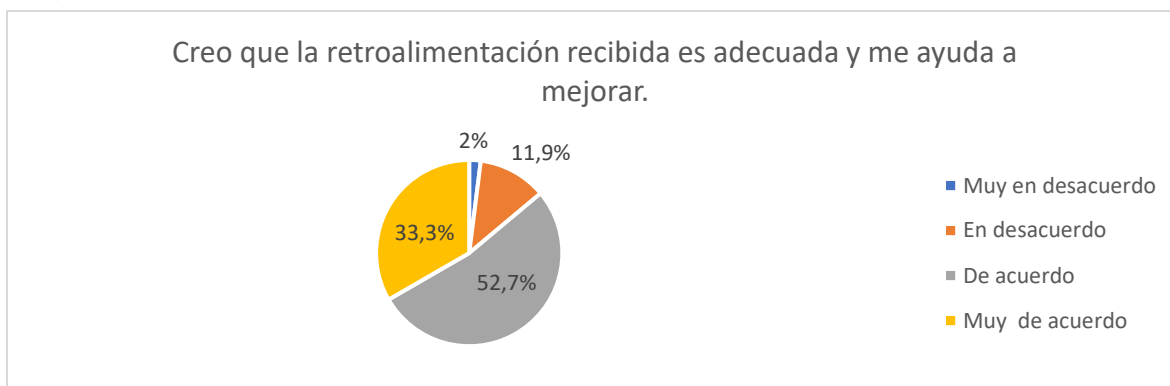
claro acerca de las acciones a tomar en caso de que existan oportunidades de mejora, y facilitará el proceso de retroalimentación y por ende de la comunicación con el equipo

Figura 23: Libertad de hablar con el superior.



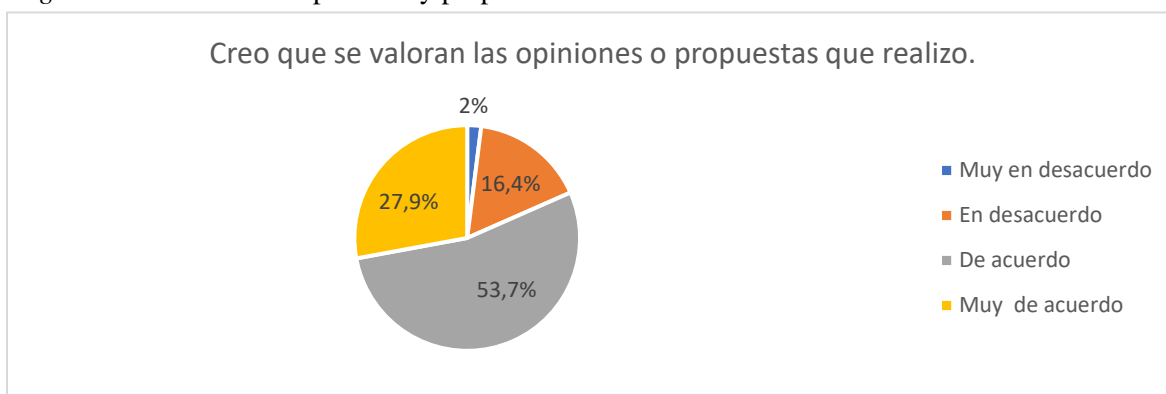
La capacidad de poder comunicarse con los demás, especialmente con su línea de reporte, es una característica fundamental de la empresa, que delimita no solo la dirección de la comunicación en la empresa, sino también, puede dar pautas acerca del clima y cultura organizacional. La mayoría de los trabajadores manifiesta tener libertad para hablar oportunamente con su línea de reporte.

Figura 24: Retroalimentación.



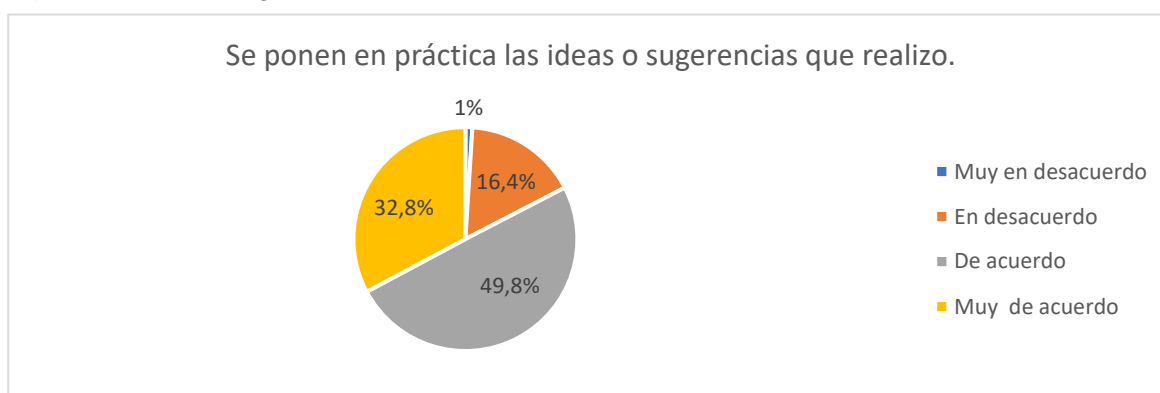
La retroalimentación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los trabajadores y el progreso de los objetivos de área; sin embargo, se debe cuidar que la retroalimentación que se brinde al equipo sea adecuada para que no se tengan resultados contrarios a los que se desea llegar. En la empresa, la retroalimentación recibida es adecuada y permite desarrollar a los trabajadores que la reciben.

Figura 25: Valor de las opiniones y propuestas.



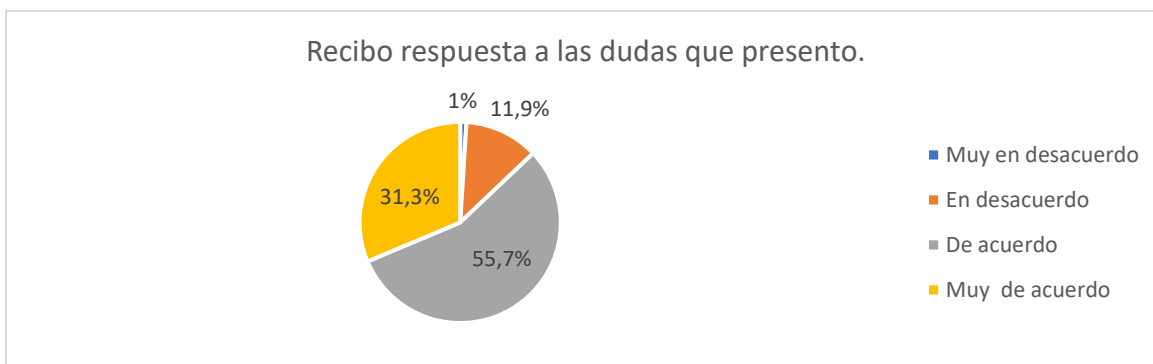
Los trabajadores consideran que, si se valoran las ideas que realizan y es de suma importancia ya que tener la apertura para escuchar las ideas y sugerencias de los trabajadores, hace que se sientan como miembros importantes y estratégicos para la organización, pero se debe tomar en cuenta que esta apertura crea expectativas hacia los trabajadores, las mismas que si no se cumplen, tendrían efectos contrarios a los que se quiere alcanzar.

Figura 26: Ideas o sugerencias.



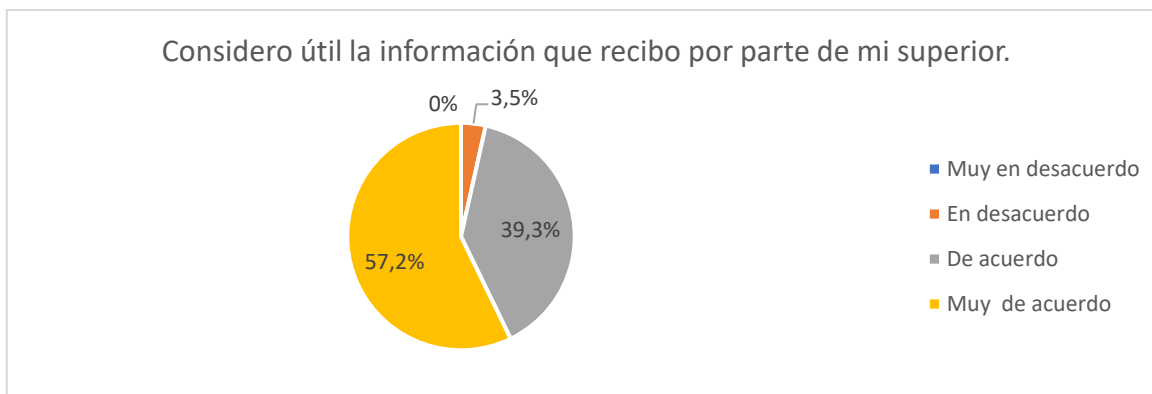
Como hemos visto las empresas como LG empoderan a sus colaboradores para que puedan ser protagonistas de sus propios proyectos, los trabajadores pueden detectar con mayor facilidad oportunidades de mejora en los procesos o incluso nuevas alternativas que optimicen tiempos de respuesta o generen mayor valor en sus resultados. El hecho de que los trabajadores no se sientan escuchados o se menosprecien las iniciativas que proponen, afecta directamente a la motivación, apertura y comunicación hacia la empresa e incluso puede tener un impacto psicológico negativo.

Figura 27: Respuestas frente a las dudas presentadas.



La comunicación en sí involucra la escucha activa hacia el o los otros, el líder, principalmente, tiene un papel de comunicador, encargado de escuchar a los demás, entender sus necesidades y dirigirlos hacia un objetivo en común. Es por esto por lo que se debe procurar solventar las dudas que presenta el equipo ya que puede influir directamente en la credibilidad, confianza y compromiso que tengan hacia el líder y el equipo. En este caso, un gran porcentaje siente que recibe respuestas oportunas ante sus dudas.

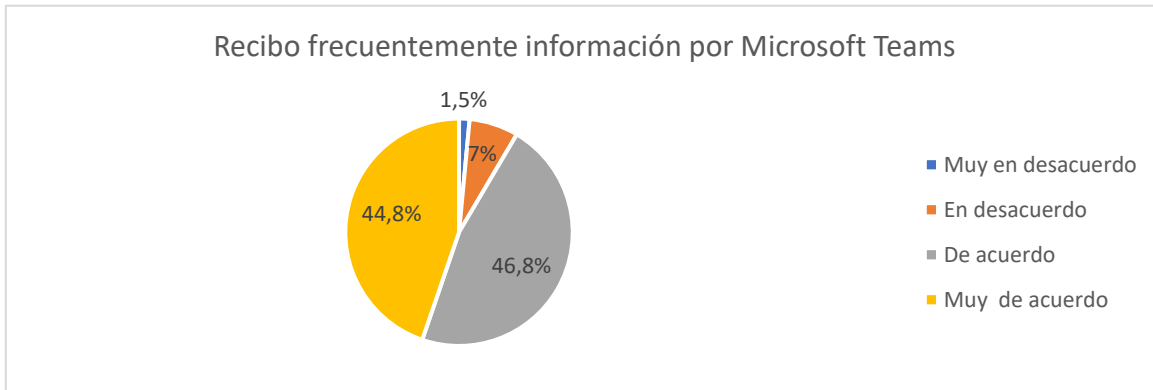
Figura 28: Información del supervisor



El tipo de información que se transmite hacia el equipo también es un factor importante para considerar, ya que, si la información brindada no es relevante, los miembros del equipo pueden perder interés cuando se desee transmitir algo, e incluso se puede generar saturación de la información y perder la urgencia de las cosas relevantes.

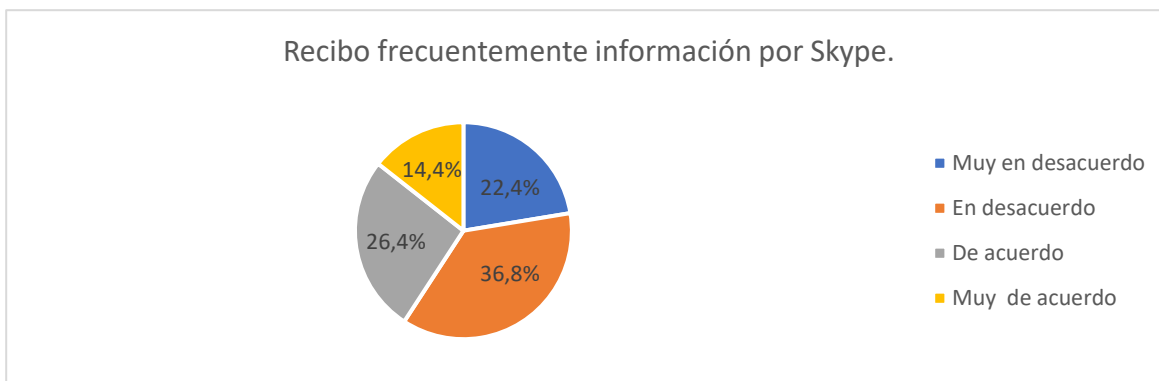
### 3.8.4 Canales de información.

Figura 29: Microsoft Teams.



Microsoft Teams es una herramienta que hoy en día está tomando mayor protagonismo en las empresas, como se evidencia en este caso. Dado a que permite la interacción entre los miembros de uno o varios equipos mediante distintos canales de comunicación y distintas aplicaciones para la creación y almacenamiento de archivos. Es uno de los canales más utilizados en la compañía y la información que los colaboradores reciben a través de esta herramienta en su mayoría está relacionada a las actividades laborales, seguida de distintas charlas y webinars, realidad organizacional y temas referentes a SSO.

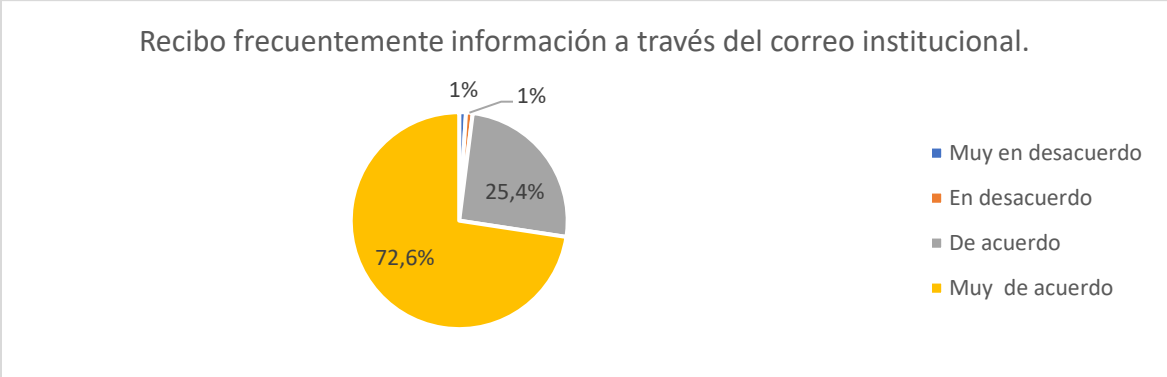
Figura 30: Skype.



Las herramientas digitales han dado un giro sorprendente y se han convertido en una herramienta esencial en las empresas. Día a día estas herramientas evolucionan y cada vez tienen más funciones que aportan y facilitan la comunicación entre los equipos, por esto la importancia de actualizarlas. El 43% de los colaboradores manifiesta no recibir ningún tipo de información por este

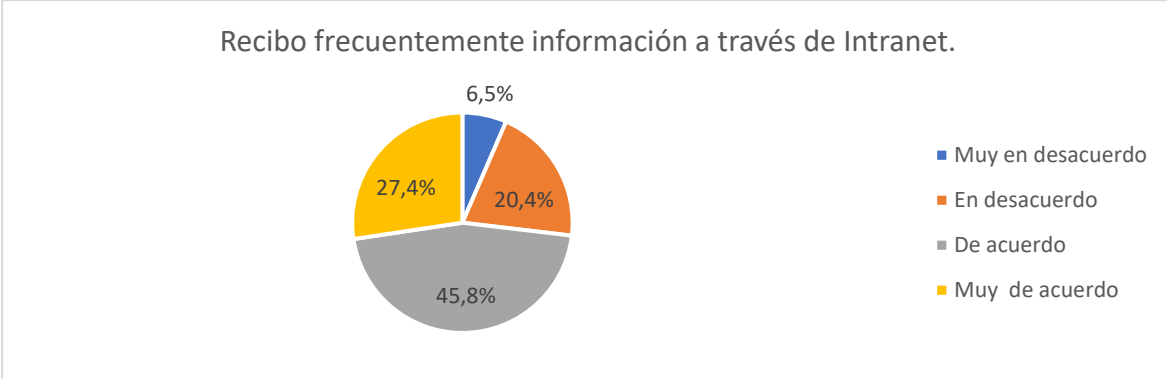
medio, el 31,3% lo utiliza para recibir información para realizar sus actividades laborales y resto de colaboradores manifiestan utilizar este medio para conversaciones informales

Figura 31: Correo Institucional.



El correo institucional es la herramienta de más frecuente uso dentro de las empresas, como se evidencia en la figura. Esta herramienta trae consigo muchos beneficios, pero se debe tener varias alternativas que puedan complementar y evitar la saturación de información de este medio. La gran mayoría de trabajadores asegura recibir información pertinente para ejercer sus actividades diarias, conocer acerca de la realidad de la empresa y recibir información acerca de diversos cursos y capacitaciones.

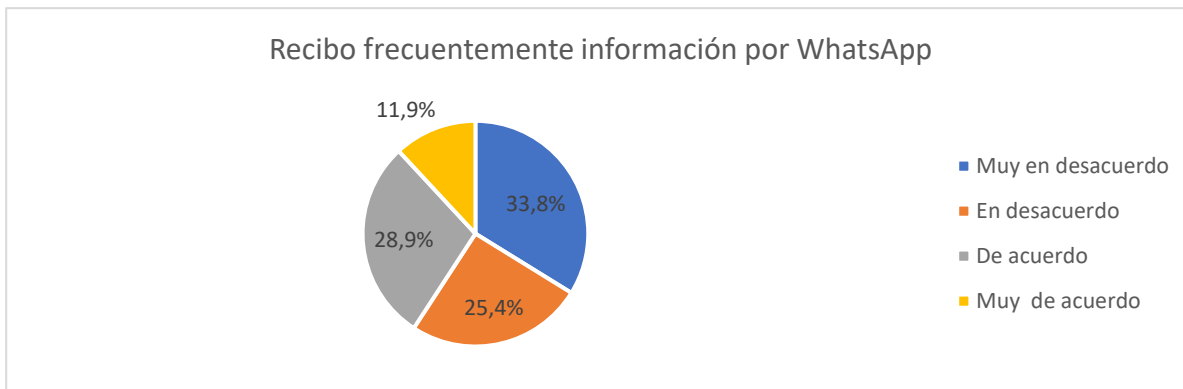
Figura 32: Intranet.



El intranet es la red interna de la empresa, contiene toda aquella información relacionada con el giro de negocio, puede ser una herramienta que aporta muchos beneficios si se logra aprovechar de forma adecuada. El 68,1% de los trabajadores manifiestan encontrar información inherente a la

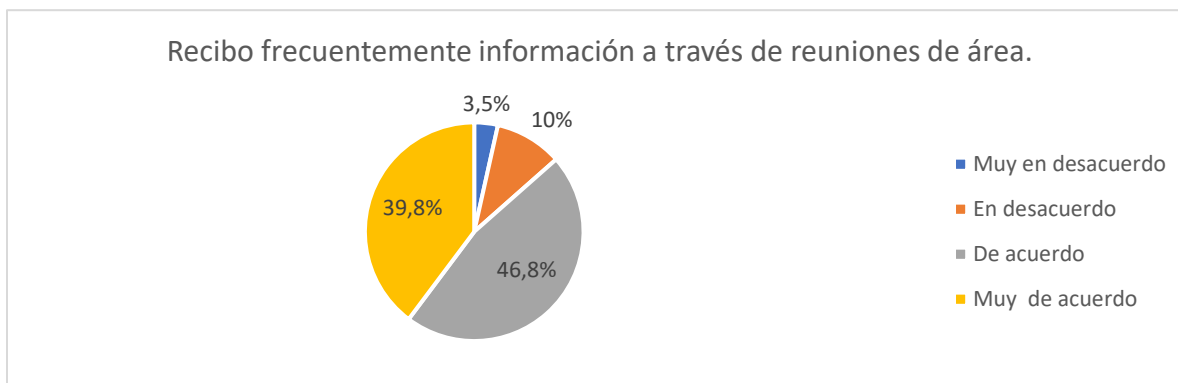
realidad organizacional, el 19,9% no recibe ninguna información o no la considera útil y el resto obtiene información acerca de cursos y horarios a través de este medio.

Figura 33: WhatsApp



Actualmente WhatsApp es una de las herramientas de mensajería instantánea más utilizadas en el mundo, a tal punto de que pasó de ser un medio utilizado cotidianamente a ser una herramienta que fomenta la comunicación entre las empresas y sus miembros e incluso una herramienta de empleo útil. Pese a que esta herramienta ha empezado a ser utilizada de recurrentemente el 52,2% manifiesta no recibir ningún tipo de información por este medio, el resto ha recibido información de temas relacionados a SSO, COVID y emergencias laborales.

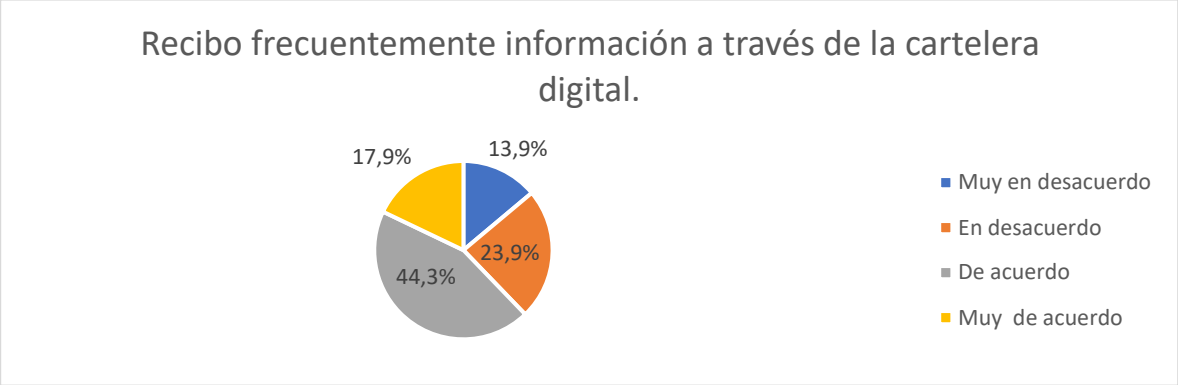
Figura 34: Reuniones de área.



En la actualidad, las reuniones de área es una de las técnicas más apreciadas, ya que en contextos de teletrabajo se recomienda no perder el contacto con los miembros del equipo. Las reuniones de área, además, pueden generar vínculos bidireccionales en donde se trasmite información de varios ámbitos que favorecen la cohesión del equipo y en este caso es una herramienta

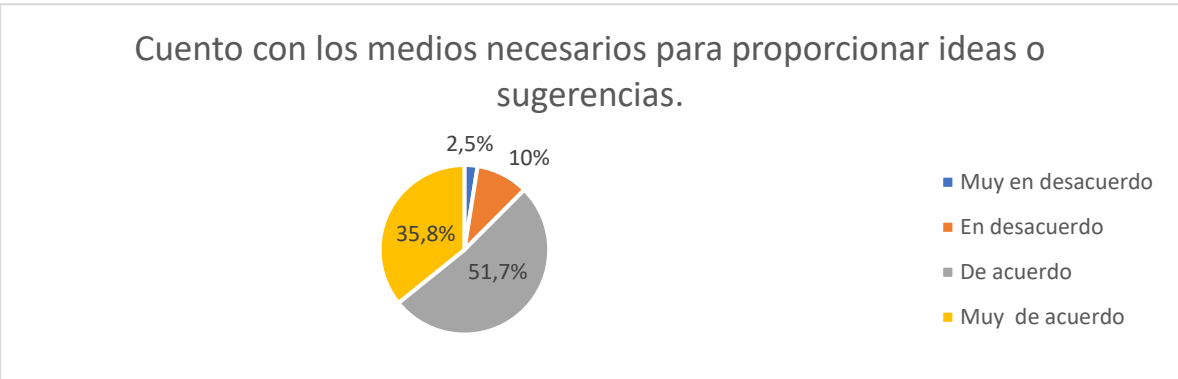
frecuentemente utilizada. Los colaboradores, en su mayoría reciben información para la ejecución de sus actividades laborales, reciben retroalimentación y comunicados de la organización.

Figura 35: Cartelera Digital.



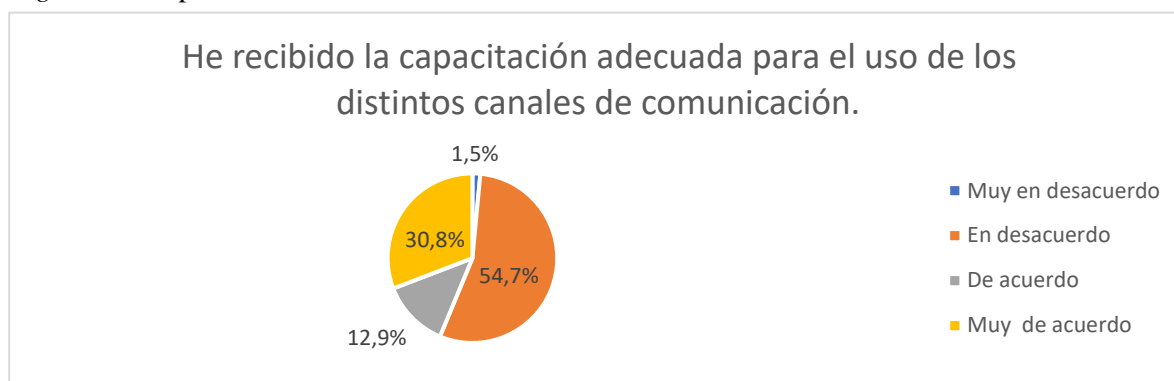
Las carteleras digitales son herramientas muy dinámicas que le puede dar un giro interesante a la comunicación dentro de la empresa, tienen un buen alcance y la información que se trasmite puede presentarse de forma muy versátil. El 32% de los encuestados manifiestan no recibir información relevante, el 34,8% recepta información acerca de la realidad organizacional y el resto recibe información referente a eventos y cumpleaños mensuales.

Figura 36: Medios para proporcionar ideas o sugerencias.



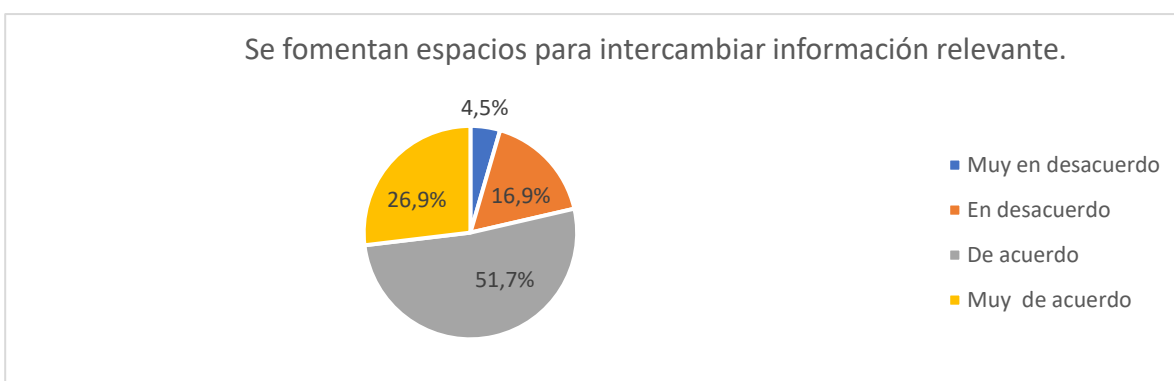
En muchas ocasiones los colaboradores no aportan con ideas o sugerencias no por falta de interés o iniciativa, sino porque no cuentan con los medios necesarios para hacerlo. La empresa cuenta con canales en donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones, dar ideas y esto puede traer un beneficio muy grande para la empresa; sin embargo, el 12,5% de los trabajadores encuestados no considera que tienen los medios suficientes para proporcionar ideas.

Figura 37: Capacitación de los canales de comunicación.



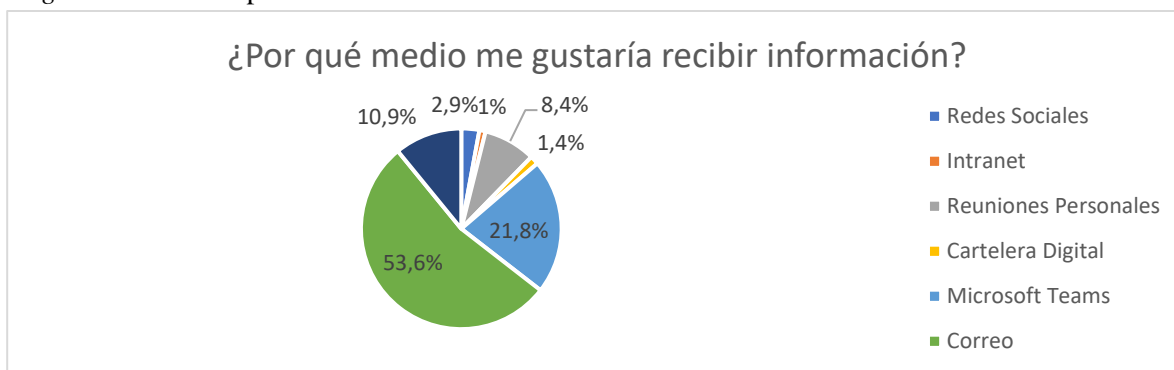
El éxito de la comunicación no solo está basado en la creación e implementación de planes de comunicación estratégicos, también debe contar con un plan de socialización y capacitación para poder garantizar el efectivo uso de las herramientas de comunicación. De esta forma se puede cuidar y optimizar los procesos de comunicación y de adaptación a los mismos. En este caso la empresa no cumple con este parámetro por lo que los empleados no se encuentran capacitados para utilizar de forma correcta los distintos canales de comunicación.

Figura 38: Espacios para intercambiar información.



En la actualidad, contar con medios para que los colaboradores puedan expresar su punto de vista no es la única alternativa que deben tener las empresas. En su mayoría, los trabajadores se encuentran en modalidad de teletrabajo sea parcial o permanentemente, por lo que la empresa debe promover espacios para que los colaboradores puedan compartir temas de interés e intercambiar información no necesariamente laboral.

Figura 39: Medios para recibir información.



Se conoce que el correo electrónico, las redes sociales tanto personales como empresariales y las aplicaciones de mensajería instantánea con el paso del tiempo han tenido un importante crecimiento dentro del ámbito laboral y actualmente con la situación en la que nos encontramos han tomado mayor protagonismo. Por esto el éxito de una buena comunicación empresarial se basa en la planificación estratégica y actualización de herramientas adaptadas al contexto.

Figura 40: Satisfacción con la comunicación en la empresa.



La mayoría de los colaboradores encuestados se sienten en general satisfechos con la comunicación dentro de la organización; sin embargo el porcentaje restante consideran que la información no llega a todo el personal, que el personal que se encuentra en campo, fuera de las oficinas principales, a veces es excluido de información importante, la comunicación no es oportuna, se necesita información más detallada, los canales no son adecuados o son obsoletos, la información es poco clara, no se aprovechan los canales de comunicación, existe saturación de correos con información poco relevante y existen rumores en la empresa.

En general la apreciación que tienen los colaboradores sobre la comunicación organizacional es buena. Los miembros de la empresa se sienten satisfechos de la información de que reciben con respecto a los lineamientos organizacionales y de igual forma la comunicación con las jefaturas inmediatas no ha presentado ninguna afectación; sin embargo, se pueden encontrar aspectos de mejora referentes a la implementación y actualización de canales de comunicación, que van a permitir dirigir de forma adecuada la información que se desea impartir en la empresa y tener mayor enfoque en el bienestar del colaborador.

## CAPÍTULO IV: PRODUCTO

### 4.1 Introducción

El Plan de Comunicación Interna es una estrategia diseñada para el uso integral de la comunicación, permite que los trabajadores puedan alinearse a los objetivos empresariales. Está basada en un diagnóstico que vincula las estrategias planteadas a la realidad y necesidad de la empresa, lo que facilita la adaptabilidad y versatilidad de esta herramienta para garantizar la mejora continua de la comunicación.

Previo al Plan de Comunicación Interna, se encontrará un Manual para asegurar el correcto uso del Plan de Comunicación interna, el mismo que contiene un flujo del proceso, en donde se detalla el paso a paso. Posterior a este se encuentran las Normas y Políticas para la elaboración, uso y actualización del plan de comunicación.

El Plan de Comunicación Interna que está compuesto por objetivos, público y tres directrices que contienen las líneas de acción ajustadas a los parámetros organizacionales. Por un lado, se encuentra la Directriz Organizacional, que enfoca sus acciones en la implementación y mejora de la comunicación, enfocándose en una visión global de la empresa. Por otro lado, la Directriz Social basa sus estrategias en la interacción entre los distintos miembros de la organización, afinando la comunicación bilateral. Finalmente, la Directriz de Bienestar, está orientada en la participación y valoración de las opiniones y esfuerzos de los colaboradores.

### 4.2 Manual del Plan de Comunicación Interna

#### 4.2.1 Flujo del proceso

Figura 41: Flujo del proceso del Plan de Comunicación Interna



Para la elaboración del plan de comunicación interna, se necesita un requerimiento que nace desde el área de Personas y Organización y es aprobado por el jefe del área, con la aprobación del requerimiento se procede a la elaboración del Plan de Comunicación Interna en donde se deben establecer las actividades estratégicas que se realizarán, mediante un cronograma en donde se pueda identificar qué se va a comunicar, a quién se lo comunicará y a través de qué medio se lo hará.

Una vez determinadas estas actividades, se socializará el Plan de Comunicación Interna a las Jefaturas y finalmente a la Gerencia para su aprobación. Contando con esta aprobación se procederá a ejecutar las acciones según lo planificado, finalmente se realizará el seguimiento y evaluación correspondiente para conocer si el Plan de Comunicación Interna fue puesto en marcha según lo planificado.

#### **4.2.2 Normas y Políticas**

- a) El departamento de Personas y Organización está a cargo de la implementación y actualización del Plan de comunicación Interna.
- b) La Jefatura de Personas y Organización y la Gerencia de Talento Humano aprobarán el Plan de Comunicación Interna.
- c) Todos los empleados en relación de dependencia de la empresa de servicios petroleros, tendrá acceso a las comunicaciones emitidas.
- d) El cronograma de comunicaciones deberá ser revisado y de ser necesario actualizado mensualmente previo a la ejecución.
- e) El Plan de Comunicación Interna regirá basado en los valores institucionales.
- f) El Analista de Gestión de Personas es el encargado de levantar la necesidad y requerimiento de elaboración o actualización del Plan de Comunicación Interna.
- g) La actualización del Plan de Comunicación Interna se realizará de forma anual.
- h) El seguimiento del Plan de Comunicación Interna se realizará de forma semestral.

- i) El Analista de Personas y Organización junto con el pasante del área serán los responsables del seguimiento semestral.
- j) Es responsabilidad de cada departamento enviar la información, para los comunicados que necesite, al departamento de Personas y Organización.
- k) Las comunicaciones internas deberán ser aprobadas por el departamento de Personas y Organización.

### 4.3 Plan de Comunicación Interna

#### 4.3.1 Objetivo

Mejorar la comunicación formal e informal hacia todos los niveles y departamentos de la organización mediante actividades ajustadas a la realidad de la empresa y el contexto actual.

#### 4.3.2 Público

El Plan de Capacitación Interna está enfocado en integrar la comunicación de todos los colaboradores de la empresa de servicios petroleros, lo que abarca tanto a los trabajadores que se encuentran en la provincia de Orellana, dentro del bloque, y a los trabajadores de la ciudad de Quito.

#### 4.3.3 Líneas de Acción

##### 4.3.3.1 Directriz Organizacional

Tabla 2: Marca de Comunicación.

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Marca de Comunicación			
<b>OBJETIVO</b>	Crear una marca de comunicación organizacional, a través de un personaje representativo para la compañía que permita posicionar y diferenciar la comunicación organizacional.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La marca de comunicación organizacional busca diferenciar y posicionar la comunicación interna para generando mayor impacto en todos los miembros de la organización, a través de una frase, personaje o logo.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>


Realización un grupo focal para elegir un personaje o logo que represente la marca de comunicación organizacional	Departamento de Personas y Organización	Mes 1 - Sem 1	Microsoft Teams - Proveedor Externo	Marca de Comunicación Organizacional
Diseño un borrador del personaje o logo.	Analista de P&O	Mes 1 - Sem 1		
Presentación el diseño a un proveedor externo.	Analista de P&O	Mes 1 - Sem 2		
Aprobación del diseño de marca de comunicación	Jefe del P&O	Mes 1 -Sem 3		
<b>PROPUESTA</b>				

Tabla 3: Correo Corporativo.

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Correo Corporativo			
<b>OBJETIVO</b>	Crear un usuario en el correo corporativo, específico para la difusión de la información de la comunicación interna.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Este canal estará enfocado a dar información formal manejado a través de un cronograma mensual para evitar la saturación de información. Al contar con un correo específico para este fin se puede resaltar y destacar en este medio la información que se necesita enviar ante los demás correos en la bandeja de entrada.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Definición de nombre de usuario de nuevo correo, basado en el personaje o logo de marca de comunicación organizacional.	Departamento de Personas y Organización	Mes 1 - Sem 3	Microsoft 365-Outlook , Excel	Usuario de correo exclusivo para comunicación interna
Solicitud de creación de nuevo usuario.	Analista de P&O	Mes 1 - Sem 3		
Creación del usuario para comunicación interna.	Departamento de IT	Mes 1 - Sem 3		
Envío de credenciales de acceso a la persona responsable de la gestión del usuario de correo.	Departamento de IT	Mes 1 - Sem 3		
Elaboración de un cronograma de comunicación mensual.	Analista de P&O	Mes 1 - Sem 4		

Tabla 4: Modificación de Cartelera Digital

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Modificación de Cartelera Digital			
<b>OBJETIVO</b>	Actualizar la forma y el contenido que se trasmite a través de la cartelera digital.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	A través de la cartelera digital se presenta información con respecto a los índices de producción de petróleo, cumpleaños del mes, eventos importantes y conexión con la comunidad, Por lo que se propone modificar y actualizar la información que se trasmite a través de la cartelera para que sea llamativa visualmente y pueda captar la atención deseada.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Realización una reunión para concretar los temas relevantes a presentar en la cartelera digital	Departamento de Personas y Organización	Mes 5 - Sem 1	Microsoft Teams - Canva - Proveedor Externo	Cartelera Digital actualizada
Elaboración de un cronograma de información mensual	Departamento de Personas y Organización	Mes 5 - Sem 1		
Diseño un esquema de presentación para las publicaciones planificadas.	Analista de P&O	Mes 5 - Sem 2		
Presentación el diseño a un proveedor externo.	Analista de P&O	Mes 5 - Sem 3		
Aprobación de diseño	Jefe P&O	Mes 5 Sem - 4		

Tabla 5: Capacitación de Actividades de Comunicación

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Capacitación de Actividades de Comunicación			
<b>OBJETIVO</b>	Capacitar a todos los colaboradores para incentivar y efectivizar la ejecución del Plan de Comunicación Interna			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La capacitación está diseñada para que los colaboradores puedan conocer cuál será el manejo de la comunicación en adelante, cuáles son las nuevas iniciativas que se realizarán en los próximos días y el rol fundamental que cada persona tiene para el cumplimiento de los objetivos de comunicación empresarial			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Realización de Matriz de Capacitación para determinar los temas que se impartirán a los colaboradores	Analista de P&O	Mes 2 - Sem 1	Microsoft Teams - Power Point - Canva	Personal capacitado y preparado para la implementación y ejecución del Plan de Comunicación Interna
Elaboración de cronograma de capacitación	Analista de P&O	Mes 2 - Sem 1		
Diseño de presentación para la capacitación	Pasante P&O	Mes 2 - Sem 2		
Elaboración de invitaciones para personal	Pasante P&O	Mes 2 - Sem 2		

Tabla 6: Redes Sociales Corporativas

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Redes Sociales Corporativas			
<b>OBJETIVO</b>	Instaurar un grupo cerrado en Facebook para promover la interacción y cercanía de los miembros de la compañía.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El grupo cerrado de Facebook tiene como finalidad compartir información informal o formal a través de publicaciones, incentivando la interacción entre los miembros del grupo. El grupo será administrado por el Analista de P&O quien será el responsable de publicar la información programada en el grupo de Facebook.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Creación de un grupo cerrado de Facebook, con el nombre del personaje o logo de la marca de comunicación organizacional	Analista de P&O	Mes 3 - Sem 1	Microsoft 365-Outlook , Facebook	Grupo cerrado de Facebook.
Configuración de la forma e imagen del grupo en base a la marca de comunicación organizacional	Analista de P&O	Mes 3 - Sem 1		
Socialización del nuevo grupo de facebook y envío de invitaciones a colaboradores	Pasante P&O	mes 3 - Sem 2		

Tabla 7: Cuenta de WhatsApp

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Cuenta de WhatsApp			
<b>OBJETIVO</b>	Crear una cuenta de WhatsApp específica para compartir información relevante a los miembros de la empresa.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La cuenta de WhatsApp será exclusiva para la difusión de información importante o urgente, mientras que el resto de información, se puede compartir a través de las historias de la herramienta para reforzar este contenido.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Creación de una cuenta de WhatsApp	Analista de P&O	Mes 2 - Sem 3	Microsoft 365-Outlook , WhatsApp	Cuenta de WhatsApp exclusiva para la comunicación interna
Configuración de la cuenta en base a la marca de comunicación organizacional	Pasante P&O	Mes 2 - Sem 3		
Elaboración de solicitud para que las áreas puedan solicitar el contenido a enviar a través de este medio, debe contener: Departamento, comunicación, fecha de publicación	Pasante P&O	Mes 2 - Sem 4		
Socialización de la cuenta y número de WhatsApp	Analista de P&O	Mes 2 - Sem 4		

Tabla 8: Programa de Reinducción

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Programa de Reinducción			
<b>OBJETIVO</b>	Implementar un programa de reinducción con el fin de que los colaboradores puedan actualizar los conocimientos acerca de la organización			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Ese programa tiene como finalidad actualizar a todos los colaboradores en temas relacionados con la realidad organizacional, perfiles y funciones del cargo y beneficios a los cuales se hacen acreedores al formar parte de la empresa.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Levantamiento de temas a tratar en el programa conjuntamente con la Gerencia General	Departamento de Personas y Organización	Mes 4 - Sem 1	Microsoft Teams - Canva - Excel - Power Point	Programa de Reinducción Implementado
Elaboración del cronograma de actividades	Analista de P&O	Mes 4 - Sem 1		
Elaboración del material a entregar a los colaboradores	Analista de P&O	Mes 4 - Sem 2		
Diseño de la presentación del programa	Pasante P&O	Mes 4 - Sem 2		
Invitación a trabajadores según los cronogramas establecidos	Jefe de P&O	Mes 4 - Sem 3		

Tabla 9: Desayunos con el Equipo

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Desayunos con el Equipo			
<b>OBJETIVO</b>	Crear un espacio virtual para que los miembros de un equipo compartan temas de interés.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Un viernes de cada semana los miembros de un equipo podrán reunirse a través de Microsoft Teams para poder compartir temas de interés del equipo, colaborar con distintas opiniones o propuestas acerca de temas laborales o compartir temas personales mientras comparten su desayuno con el resto.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE EJECUCIÓN</b>	<b>RECURSOS/MEDIOS</b>	<b>RESULTADO</b>
Elaboración de itinerario con los responsables para la ejecución de cada reunión semanal	Departamento de Personas y Organización	Mes 3 - Sem 4	Microsoft Teams	Reuniones semanales con los miembros de cada área.
Preparación de temas a tratar semanalmente	Departamento de Personas y Organización	Mes 3 - Sem 4		
Creación de invitaciones semanales	Departamento de Personas y Organización	Mes 3 - Sem 4		

Tabla 9: Canal de Sugerencias

<b>NOMBRE DE LA INICIATIVA</b>	Canal de Sugerencias
<b>OBJETIVO</b>	Instaurar un canal de sugerencias a través de un formulario de Google Forms para que todos los miembros de la empresa puedan expresar sus opiniones.

DESCRIPCIÓN	Este canal tiene la finalidad de dar apertura a los colaboradores para que puedan realizar sugerencias de mejorar y automatizaciones de procesos, iniciativas que podría implementar la compañía y reportar conflictos o comportamientos no éticos, a través de un formulario de Google Forms.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	RECURSOS/MEDIOS	RESULTADO
Levantamiento de preguntas para la creación del canal de sugerencias	Departamento de Personas y Organización	Mes 5 - Sem 3	Microsoft Teams - Google Forms	Canal de Sugerencias, recomendaciones y alertas.
Creación del formulario en Google Forms	Analista de P&O	Mes 5 - Sem 4		
Socialización del Canal de Sugerencias	Analista de P&O	Mes 5 - Sem 4		

#### 4.3.4 Supuestos

Se han determinado los siguientes factores externos pueden influir directamente en los resultados del proyecto:

- a) Las políticas de la organización tienen directrices similares a las contempladas en la propuesta, por lo que pueden favorecer a la implementación y acogida del Plan de Comunicación.
- b) La gestión del cambio inmersa en la organización puede afectar al proceso de implementación del proyecto ya que los miembros se han mostrados reacios al cambio.
- c) El compromiso de cada miembro de la organización para participar de las actividades propuestas es fundamental para el funcionamiento del Plan de Comunicación Interna.

#### 4.3.5 Precondiciones

Para la correcta implementación y ejecución del Plan de Comunicación Interna, se han determinado las siguientes precondiciones:

- a) Tener el apoyo y apertura de la Gerencia General.
- b) Contar con el presupuesto necesario para la implementación del Plan.
- c) Capacidad de respuesta del Departamento de TI ante las líneas de acción formuladas, para la creación del usuario del correo electrónico de comunicación interna.

- d) Realizar una capacitación a los miembros encargados de la implementación del Plan.
- e) Ejecutar los seguimientos de cada actividad implementada oportunamente.

#### 4.3.6 Indicadores del producto

Tabla 10: Indicadores del producto

	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Mejorar la comunicación formal e informal hacia todos los niveles y departamentos de la organización mediante actividades ajustadas a la realidad de la empresa y el contexto actual.	Nivel actual de comunicación VS Porcentaje de mejora de la comunicación
<b>INICIATIVAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Marca de comunicación</b>	Crear una marca de comunicación interna, a través de un personaje representativo para la compañía que permita posicionar y diferenciar la comunicación organizacional.	Porcentaje de implementación de la marca de comunicación organizacional
<b>Correo Corporativo</b>	Crear un usuario en el correo corporativo, específico para la difusión de la información de la comunicación interna.	Porcentaje de implementación del usuario de correo creado
<b>Cartelera Digital</b>	Actualizar la forma y el contenido que se trasmite a través de la cartelera digital.	Porcentaje de desarrollo de actualizaciones de la cartelera digital
<b>Capacitación de Actividades de Comunicación</b>	Capacitar a los colaboradores para incentivar y efectivizar la ejecución del Plan de Comunicación Interna.	Número de capacitaciones planificadas VS Número de capacitaciones realizadas.
<b>Redes Sociales Corporativas</b>	Instaurar un grupo cerrado en Facebook para promover la interacción y cercanía de los miembros de la compañía.	Porcentaje de implementación del grupo cerrado de Facebook instaurado
<b>Cuenta de WhatsApp.</b>	Crear una cuenta de WhatsApp específica para compartir información relevante a los miembros de la empresa.	Porcentaje de implementación de la cuenta de WhatsApp.
<b>Programa de Reinducción</b>	Implementar un programa de reinducción con el fin de que los colaboradores puedan actualizar los conocimientos acerca de la organización	Nivel de conocimiento actual VS Porcentaje de conocimiento posterior a la reinducción
<b>Desayunos con el equipo</b>	Crear un espacio virtual para que los miembros de un equipo compartan temas de interés.	Número establecido de reuniones mensuales VS Número de reuniones virtuales realizadas al mes.
<b>Canal de Sugerencias</b>	Instaurar un canal de sugerencias a través de un formulario de Google Forms para que todos los miembros de la empresa puedan expresar sus opiniones.	Nivel de satisfacción actual VS Porcentaje de satisfacción de los trabajadores.

### 4.3.7 Fuentes de Verificación

Tabla 11: Fuentes de Verificación

	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Seguimientos semestrales
<b>INICIATIVAS</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>
<b>Marca de comunicación</b>	Realizar una reunión de verificación ara evidenciar el avance de la implementación de la marca de comunicación.
<b>Correo Corporativo</b>	Elaborar un informe de la creación del correo corporativo y con el resultado obtenido.
<b>Cartelera Digital</b>	Desarrollar encuestas de satisfacción a los colaboradores para conocer la percepción de las actualizaciones realizadas en la cartelera digital.
<b>Capacitación de Actividades de Comunicación</b>	Obtener el acta de capacitación y listado de participantes de la capacitación.
<b>Redes Sociales Corporativas</b>	Evaluar el resumen de la actividad y participación del grupo cerrado de Facebook.
<b>Cuenta de WhatsApp</b>	Presentar un resumen de alcance y participación de las comunicaciones a través de la herramienta de mensajería instantánea.
<b>Programa de Reinducción</b>	Efectuar encuestas de satisfacción a los colaboradores y obtener un listado de participantes al programa de reinducción.
<b>Desayunos con el equipo</b>	Realizar encuestas de satisfacción para conocer la percepción de los miembros del área ante la iniciativa.
<b>Canal de Sugerencias</b>	Elaborar un informe de participación del canal de sugerencias.

### 4.3.8 Sostenibilidad

El Plan de Comunicación Interna es sostenible ya que se cuenta con la apertura y aprobación de la empresa petrolera y reconocen la importancia del proyecto para el alcance de sus objetivos empresariales, se encuentra contemplado en la cultura organizacional y motiva a los colaboradores a comprometerse con el proyecto. La empresa designará un presupuesto anual para la ejecución de las distintas iniciativas planteadas. Las propuestas son reales tienen medios de verificación y seguimiento que evaluarán constantemente el progreso y eficacia de este. Además, cuenta con normas y políticas

que permiten alinear la elaboración, implementación y actualización del proyecto de forma clara y adecuada. e

#### 4.3.9 Insumos y Presupuesto

Tabla 12: Insumos y Presupuesto

<b>INICIATIVAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MEDIOS O INSUMOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Marca de comunicación</b>	Crear una marca de comunicación interna, a través de un personaje representativo para la compañía que permita posicionar y diferenciar la comunicación organizacional.	Computadora, internet, proveedor externo.	\$1.200,00
<b>Correo Corporativo</b>	Crear un usuario en el correo corporativo, específico para la difusión de la información de la comunicación interna.	Computadora, internet, Microsoft Outlook para empresas.	\$0,00
<b>Cartelera Digital</b>	Actualizar la forma y el contenido que se trasmite a través de la cartelera digital.	Computadora, internet, canva, proveedor externo.	\$250,00
<b>Capacitación de Actividades de Comunicación</b>	Capacitar a los colaboradores para incentivar y efectivizar la ejecución del Plan de Comunicación Interna.	Computadora, internet, Microsoft Teams, infografías, videos.	\$200,00
<b>Redes Sociales Corporativas</b>	Instaurar un grupo cerrado en Facebook para promover la interacción y cercanía de los miembros de la compañía.	Computadora, internet, Facebook.	\$0,00
<b>Cuenta de WhatsApp.</b>	Crear una cuenta de WhatsApp específica para compartir información relevante a los miembros de la empresa.	Celular, internet, línea celular, WhatsApp.	\$350,00
<b>Programa de Reinducción</b>	Implementar una campaña con el fin de que los colaboradores puedan conocer más acerca de los múltiples beneficios a los que pueden acceder por formar parte de la empresa.	Computadora, internet, canva, Microsoft Teams	\$250,00
<b>Desayunos con el equipo</b>	Crear un espacio virtual para que los miembros de un equipo compartan temas de interés.	Computadora, internet, Microsoft Teams.	\$0,00
<b>Canal de Sugerencias</b>	Instaurar un canal de sugerencias a través de un formulario de Google Forms para que todos los miembros de la empresa puedan expresar sus opiniones.	Computadora, internet, Google Forms.	\$0,00

#### 4.3.10 Matriz de Marco Lógico

Tabla 13: Matriz de Marco Lógico

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Mejorar la comunicación formal e informal hacia todos los niveles y departamentos de la organización mediante actividades ajustadas a la realidad de la empresa y el contexto actual.	Porcentaje de mejora de la comunicación	Seguimientos semestrales	Mejora de la comunicación en todos los niveles y departamentos de la organización.
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Marca de comunicación</b>	Crear una marca de comunicación interna, a través de un personaje representativo para la compañía que permita posicionar y diferenciar la comunicación organizacional.	Marca de comunicación organizacional creada	Computadora, internet, proveedor externo.	\$1.200,00
<b>Correo Corporativo</b>	Crear un usuario en el correo corporativo, específico para la difusión de la información de la comunicación interna.	Usuario de correo creado	Computadora, internet, Microsoft Outlook para empresas.	\$0,00
<b>Cartelera Digital</b>	Actualizar la forma y el contenido que se trasmite a través de la cartelera digital.	Cartelera digital actualizada	Computadora, internet, canva.	\$250,00
<b>Capacitación de Actividades de Comunicación</b>	Capacitar a los colaboradores para incentivar y efectivizar la ejecución del Plan de Comunicación Interna.	Número de capacitaciones realizadas. Nivel de satisfacción de los colaboradores	Computadora, internet, Microsoft Teams, infografías, videos.	\$200,00
<b>Redes Sociales Corporativas</b>	Instaurar un grupo cerrado en Facebook para promover la interacción y cercanía de los miembros de la compañía.	Grupo cerrado de Facebook instaurado	Computadora, internet, Facebook.	\$0,00
<b>Cuenta de WhatsApp.</b>	Crear una cuenta de WhatsApp específica para compartir información relevante a los miembros de la empresa.	Cuenta de WhatsApp creada.	Celular, internet, chip, WhatsApp.	\$350,00
<b>Campaña de Beneficios</b>	Implementar una campaña con el fin de que los colaboradores puedan conocer más acerca de los múltiples beneficios a los que pueden acceder por formar parte de la empresa.	Porcentaje de cumplimiento sobre el cronograma establecido. Nivel de satisfacción de los trabajadores.	Computadora, internet, canva, Microsoft Teams.	\$250,00
<b>Desayunos con el equipo</b>	Crear un espacio virtual para que los miembros de un equipo compartan temas de interés.	Número de reuniones virtuales realizadas al mes.	Computadora, internet, Microsoft Teams.	\$0,00
<b>Canal de Sugerencias</b>	Instaurar un canal de sugerencias a través de un formulario de Google Forms para que todos los miembros de la empresa puedan expresar sus opiniones.	Encuesta para canal de sugerencias implementado.	Computadora, internet, Google Forms.	\$0,00

#### **4.3.11 Monitoreo**

El monitoreo de este proyecto se realizará en base a las tres directrices propuestas que abarcan las líneas de acción. Para la Directriz Organizacional se propone que realice un informe mensual acerca del avance de la implementación de cada actividad y será revisado por el jefe del Departamento de Personas y Organización. Para la Directriz Social se propone que se realice una reunión trimestral con la Jefatura de Personas y Organización y la Gerencia General para revisar los resultados estadísticos que brindan las aplicaciones y evaluar los resultados y alcance obtenidos. Para la directriz de bienestar se sugiere realizar formularios de seguimiento de la implementación y aceptación de los colaboradores y se presentará a la Gerencia General mediante un informe.

Adicional a esto, los indicadores son una herramienta fundamental para monitorear el progreso e implementación de cada una de las líneas de acción planteadas en la propuesta.

#### **4.3.12 Evaluación**

Las evaluaciones se realizarán semestralmente, para poder garantizar la mejora de la comunicación organizacional, abarcando todos los niveles y departamentos de la organización. Por lo que se sugiere que mediante el seguimiento de los indicadores de cada iniciativa se puedan realizar encuestas de satisfacción e informes de implementación para valorar los avances y modificar de ser necesario lo establecido en el cronograma.

#### **4.3.13 Destinatarios**

El Plan de Capacitación Interna está enfocado en integrar la comunicación de todos los colaboradores de la empresa de servicios petroleros, lo que abarca tanto a los trabajadores que se encuentran en la provincia de Orellana, dentro del bloque, y a los trabajadores de la ciudad de Quito.

#### 4.3.14 Cronograma

Tabla 14: Cronograma

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Marca de comunicación						
Correo Corporativo						
Capacitación de Actividades de Comunicación						
Cuenta de WhatsApp						
Desayunos con el equipo						
Redes Sociales Corporativas						
Programa de Reinducción						
Cartelera Digital						
Canal de Sugerencias						
PRIMER SEGUIMIENTO						

#### 5. CONCLUSIONES

- a) La comunicación estratégica es una parte fundamental en toda organización, independientemente del tamaño o giro de negocio. Es un error muy común enfocar los esfuerzos de la organización en iniciativas o acciones que no llegan a ser efectivas o se pueden afectar dado a la falta de un Plan de Comunicación.
- b) Para la elaboración de un Plan de Comunicación es realmente importante contar con la información estructurada del Plan Estratégico de la empresa, que abarca la misión, visión y objetivos, con el fin de alinear las actividades al cumplimiento de los mismos.
- c) Contar con un buen Plan de Comunicación Interna puede generar grandes ventajas para la compañía, pues influye directamente en el clima y cultura de la organización, en el liderazgo, en la motivación y compromiso de los colaboradores y por ende en su productividad.
- d) En el diagnóstico realizado para el Plan de Comunicación Interna, se pudo evidenciar que la percepción de los trabajadores con respecto a la comunicación en general es satisfactoria; sin embargo, se encontraron oportunidades de mejora en la actualización de los canales de comunicación y el involucramiento del personal en temas empresariales.

- e) El Plan de Comunicación Interna fue desarrollado a partir de un diagnóstico previo, se implementaron varias líneas de acción en base a directrices organizacionales, sociales y de bienestar. Por lo que el Plan de Comunicación Interna está alineada a las estrategias organizacionales y está ajustado a la realidad y necesidad de la empresa.
- f) Para la realización del Plan de Comunicación interna fue necesario seguir una serie de pasos que permitieron evidenciar la realidad organizacional, pese a las dificultades por la emergencia sanitaria actual, se establecen iniciativas que pueden implementarse y no involucran un riesgo para los trabajadores

## **6. RECOMENDACIONES**

- a) Realizar un diagnóstico más detallado con información específica de cada canal de comunicación para detectar nuevas oportunidades de mejora y garantizar la efectividad del Plan de Comunicación Interna.
- b) Conformar un comité encargado de la comunicación interna, en donde se involucren a personas de diversas áreas, para mejorar el impacto y el alcance de la comunicación organizacional.
- c) Capacitar al personal encargado de la implementación y evaluación del Plan de Comunicación Interna para que cuenten con los conocimientos y habilidades requeridas con el fin de afianzar los objetivos del proyecto.
- d) Evaluar la viabilidad de realizar un Plan de Comunicación Externa alineado a los objetivos y visión de la empresa, para estrechar las relaciones con los socios estratégicos de la organización.
- e) Realizar un segundo diagnóstico de Comunicación Interna después de cumplirse un año de la implementación del Plan de Comunicación Interna para realizar un análisis comparativo y evaluar la posibilidad de mantener o implementar iniciativas para mejorar la comunicación organizacional.

## 7. BILIOGRAFÍA

20 Minutos Editora, S.L. (12 de 03 de 2019). Ibercaja entrega los premios "impulso solidario", que promueven el compromiso social de toda la organización. *EUROPA PRESS*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/3586035/0/ibercaja-entrega-premios-impulso-solidario-que-promueven-compromiso-social-toda-organizacion/>

Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195 - 204.

Acuña, B., Dominguez , D., & Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*(134), 315-330. Obtenido de <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2697/2906>

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.

Anónimo. (2019). Recuperado el 8 de 3 de 2020, de <https://www.repsol.ec/es/quienes-somos/perfil-compania/index.cshtml>

Bandera , J., & Tarra, L. (2016). Comunicación intercultural empresarial “business intercultural communication”. *Revista Gerencia Libre*, 2, 83 - 91. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia\\_libre/article/view/3182](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/3182)

Barrero, A., & Palacios, J. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea*, 11(20), 197-221. doi:<http://dx.doi.org/10.15765/plnt.v11i20.659>

- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Burbano, A. (2016). *Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa de servicios petroleros en Ecuador para el año 2016 (tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 5 de Diciembre de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11247>
- Contreras, E., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Obtenido de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-86262020000100043](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043)
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*(28), 61 - 70.
- De Castro, A. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Barranquilla: Editorial Verbum. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+organizacional&ots=ZC26krdMPd&sig=y\\_-WxCzQgJUPa\\_ILBLhMofJyF0g&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+organizacional&ots=ZC26krdMPd&sig=y_-WxCzQgJUPa_ILBLhMofJyF0g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Guerra, A. (2017). *Diseño de un Plan de Comunicación Interna en Coris del Ecuador para el período 2016 - 2017 (tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 5 de Diciembre de 2019, de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14509>
- ICEMD. (12 de 05 de 2016). *Instituto Economía Digital ESIC*. Obtenido de Gestión de Crisis de reputación Online llevada a la práctica: <http://blogs.icemd.com/blog-gestion-de-crisis-de->

reputacion-online-llevada-a-la-practica/nestle-contra-greenpeace-una-de-las-peores-gestiones-de-crisis-que-se-recuerdan/

- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva; estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 147-153. Obtenido de <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/757/1008>
- Martín, F. (2010). Nuevos tiempos para la comunicación empresarial e institucional. *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 1(8).
- Monroy, J. (2017). La evaluación de los indicadores de interculturalidad en los programas de salud dirigidos a la población indígena y la importancia de la comunicación intercultural. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, 8(1), 71 - 89. Obtenido de <https://doi.org/10.5944/reppp.8.2017.15952>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón Y Palabra*(100), 778-795. Obtenido de <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Ojeda, G., & Velázquez, S. (2014). EN BUSCA DEL DESENREDOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Razón y palabra*, 18(87).
- Ravina, R., Tobar, L., & Núñez, E. (2019). *Happiness Management and Creativity in the XXI century: Intangible Capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development*. Granada, España: Editorial Comares.
- Vela, L., & Belda, J. (2018). Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis. *Revista Observatório*, 1(4), 437 - 465. Obtenido de <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/3420/12213>

